

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

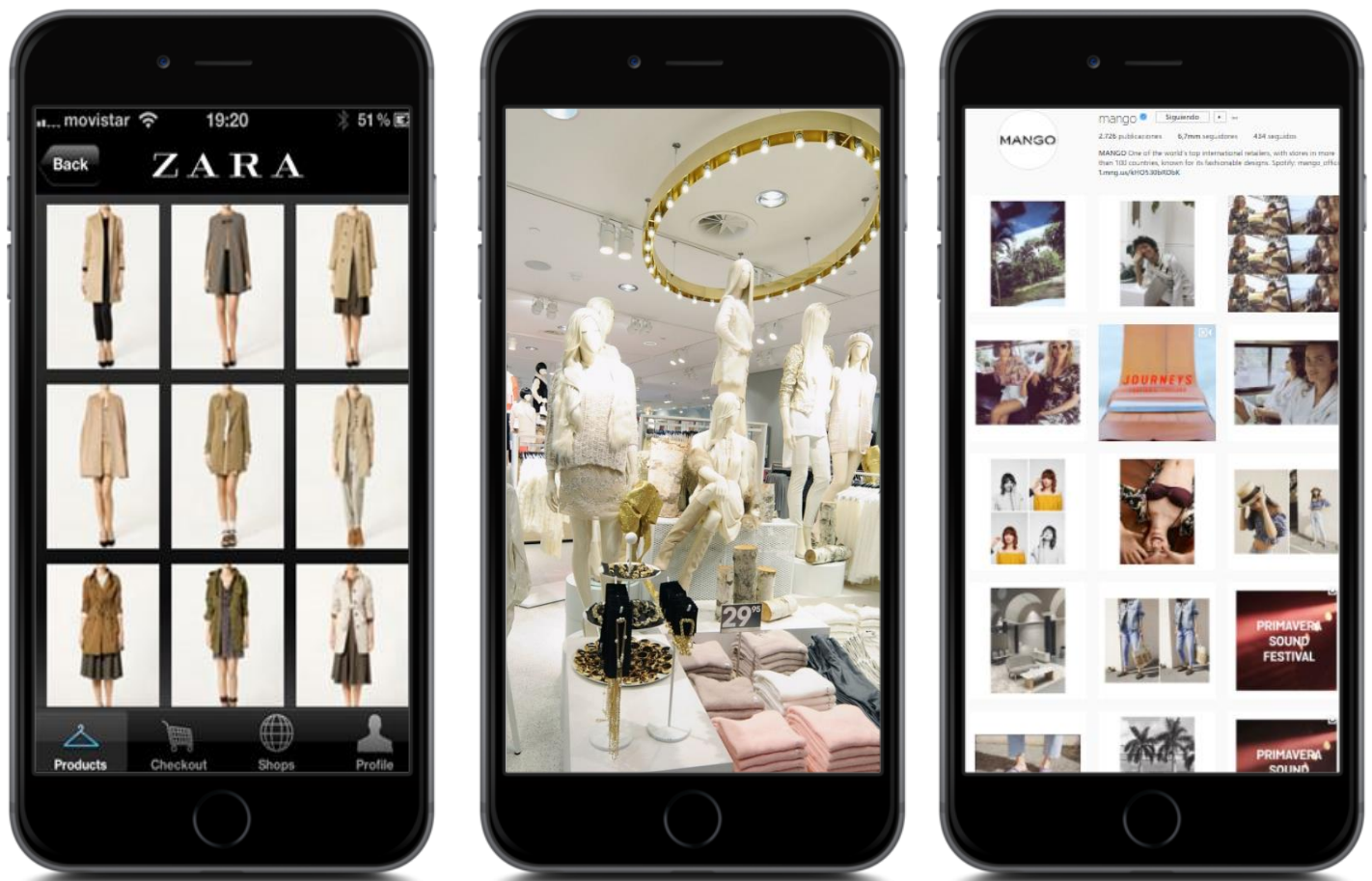
**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**



# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LAS MARCAS *FAST FASHION*

Irene Miguel Santos

Míriam de Saint-Germain Nadal

Tutora: M<sup>a</sup> Luz Barbeito

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Periodismo

**2016-2017**

# ÍNDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>1. OBJETIVOS</b>	5
<b>2. OBJETO DE ESTUDIO</b>	6
<b>3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA GENERAL</b>	6
<b>MARCO TEÓRICO</b>	7
<b>I. INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	8
1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	8
1.2 VALOR ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	11
1.3 DIRECCIÓN EN COMUNICACIÓN Y DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	13
1.4 GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES	16
1.5 DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN	19
1.5.1 DIMENSIÓN COMERCIAL O DE MARKETING	19
1.5.2 DIMENSIÓN CORPORATIVA	27
1.5.3 DIMENSIÓN INTERNA	29
1.6 COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS	33
1.7 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	36
<b>II. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA MODA</b>	39
2.1 EL CONCEPTO DE MODA Y SU EVOLUCIÓN	39
2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA MODA	40
2.3 LA MODA COMO INDUSTRIA	41
2.4 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN ESPAÑA	42
2.4.1 CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA	43
2.4.1.1 Internacionalización de las marcas de moda españolas	44
2.4.2 CONTRIBUCIÓN CULTURAL Y SOCIAL	46

<b>III. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA .....</b>	<b>48</b>
3.1    EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA..	48
3.2    NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MODA .....	49
3.2.1    EL PAPEL DE LOS MEDIOS SOCIALES .....	50
3.2.1.1    Uso de las redes sociales en el sector de la moda.....	50
3.2.2    LAS NUEVAS PLATAFORMAS .....	51
3.3    PARTICULARIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA.....	53
3.4    DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA.....	55
3.4.1    DIMENSIÓN COMERCIAL .....	55
3.4.1.1    Estrategias comerciales específicas en el sector de la moda.....	60
3.4.2    DIMENSIÓN CORPORATIVA .....	63
3.4.3    DIMENSIÓN INTERNA.....	63
<b>MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>66</b>
<b>IV. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>66</b>
4.1    JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO .....	66
4.2    PERFILES Y PERSONAS ENTREVISTADAS .....	68
4.3    GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	70
<b>V. ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS <i>FAST FASHION</i>.....</b>	<b>72</b>
5.1    LA MODA RÁPIDA O <i>FAST FASHION</i> .....	72
5.2    ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL O EXTERNA.....	73
5.2.1    PUBLICIDAD TRADICIONAL: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y MOBILIARIO URBANO. ....	73
5.2.2    LAS FLAGSHIPS STORES: ARQUITECTURA, UBICACIÓN, ESCAPARATISMO E INTERIORES. ....	75

5.2.3	INTERNET Y LAS REDES SOCIALES.....	77
5.2.4	EVENTOS ESPECIALES.....	82
5.2.5	COLABORACIONES CON <i>CELEBRITIES</i> Y COLECCIONES CÁPSULA .....	83
5.2.6	HERRAMIENTAS TRADICIONALES DEL SECTOR MODA EN EL SECTOR <i>FAST FASHION</i> .....	86
5.2.7	<i>PUBLICITY</i> O <i>EARNED MEDIA</i> .....	87
5.3	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	88
5.3.1	RSC Y GESTIÓN DE CRISIS.....	89
5.4	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	90
5.5	HIBRIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL SECTOR DE LA MODA ..	92
<b>VI.</b>	<b>DAFO. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>95</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>99</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>

## INTRODUCCIÓN

Aunque el uso de vestimenta se remite a la antigüedad, el concepto de moda no surge hasta bien entrado el siglo XIX. El camino que este concepto ha recorrido a través del tiempo ha sido diverso, viéndose condicionado en todas sus formas por el contexto social, los valores y la tecnología disponible en el momento.

Hoy en día, el dominio de la moda de masas es evidente, pero no siempre ha sido así; cada época se ha identificado con un tipo de vestimenta. En las primeras décadas del siglo XX fueron los exclusivos vestidos a medida de la alta costura, disponibles solo para unos pocos. En los 60-70, surgió la democratización de modelos “listos para llevar”, gracias a la aparición del *prêt-à-porter*. Y así hasta los años 90, cuando aparece el fenómeno global de la moda de masas que domina actualmente este sector. Así pues, con los años cambian los procesos de creación de moda, como cambian los nombres propios: del reinado de la exclusiva casa Chanel coge el relevo el diseñador Valentino, que pronto cede su puesto al económico y mundial Zara, sin un diseñador que la identifique.

La transformación que este sector ha experimentado a lo largo de un siglo solo se puede definir como “drástica”. Con la aparición de la moda de masas, los procesos se han agilizado, los tiempos se han reducido, y los precios se han abaratado. Las pasarelas anuales donde se presentaban los diseños de una sola colección ya no existen, siendo sustituidas por colecciones bienales, presentadas dos veces al año, siguiendo el modelo de temporadas “primavera/verano” y “otoño/invierno”. Ahora estas prácticas tradicionales se ven desafiadas por las marcas de moda rápida, que han conseguido la renovación constante con colecciones hasta quincenales, que no necesitan más presentación que su disposición en la tienda. Las marcas *fast fashion* ahora llevan la batuta del sector, condicionando incluso a las firmas de ‘altos vuelos’; de tal manera que los diseñadores no han tenido más remedio que adaptarse a las exigencias del sistema, ideando pre-colecciones, colecciones *Resort* o *Cruise*.

Por tanto, el concepto de moda ha evolucionado, como finalmente también lo ha hecho todo el sistema que lo sostiene. El modelo tradicional de empresas de moda se ha visto alterado, con nuevos actores en el mercado que consiguen atraer a públicos masivos sin necesidad de grandes inversiones en publicidad. Pues bien, ahora nos preguntamos **si esta transformación también ha afectado a la comunicación.**

En los últimos años se ha constatado cómo este elemento intangible- la comunicación- se ha convertido en un valor de importancia estratégica en cualquier empresa de

cualquier sector. Ha pasado de identificarse únicamente con el *marketing* a impregnar todos los departamentos de las empresas, a nivel interno, externo y corporativo. Ahora buscamos explorar la incidencia que esta ha tenido en un sector muy concreto: la moda rápida. ¿Ha afectado la irrupción de este modelo al uso de la comunicación en las empresas de moda? ¿Se siguen usando las mismas estrategias tradicionales, o se han implementado otras nuevas que responden a las necesidades del sector *fast fashion*? Para responder a tales preguntas nos planteamos un análisis de las estrategias comunicativas que las empresas de este sector implementan, ante la inexistencia de un estudio validado por expertos en la materia y trabajadores que aúne tales estrategias.

## **1. OBJETIVOS**

A continuación, se presenta el objetivo principal de la investigación, acompañado de objetivos secundarios que derivan del primero. Para poder llegar al fin deseado se han ido resolviendo los objetivos secundarios que han conducido al resultado final. Se trata de los fundamentos de la presente investigación.

### **Objetivo Principal:**

Analizar el sector de la moda rápida a nivel comunicativo.

### **Objetivos Secundarios:**

- Estudiar las estrategias de cada una de las dimensiones comunicativas del sector de la moda rápida.
- Conocer qué estrategias de comunicación comercial son las más empleadas por las marcas del sector *fast fashion*.
- Averiguar si las herramientas tradicionales del sector de la moda tienen cabida en el sector *fast fashion*.
- Conocer el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna empleadas por las marcas de moda rápida.
- Investigar cómo la introducción de nuevas tecnologías ha afectado al sector de la moda rápida.
- Observar las similitudes y diferencias de las estrategias que emplean las empresas englobadas en el sector que nos ocupa.
- Observar cuáles son las similitudes y las diferencias entre las estrategias seguidas por las empresas de moda rápida y las implementadas en el sector de la moda en general.



- Conocer el uso de la comunicación que se ha dado en las empresas de moda a lo largo de los años.

## **2. OBJETO DE ESTUDIO**

Lo que se pretende obtener con este proyecto es el análisis y la observación detallada de cuáles son las estrategias de comunicación a nivel interno, externo y corporativo de las empresas de *fast fashion*. Así pues, el objeto de estudio serán las empresas del sector escogido con presencia en España y, por lo tanto, las estrategias que estas utilizan para comunicarse con los trabajadores, para promocionar y vender sus productos, así como las acciones relacionadas con la mejora de la reputación y la imagen de la empresa. También se explorarán los conceptos de RSC y crisis, con tal de conocer su uso por parte de estas empresas.

Para ello se hablará con expertos y trabajadores, que aportaran su visión sobre la cuestión. Se investigarán aspectos como el uso de las *flagship* stores y de las redes sociales, las colaboraciones con *celebrities* o diseñadores, el auge de los eventos especiales con motivo de nuevas aperturas y cómo todo ello influye a otras marcas no consideradas *fast fashion*.

## **3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA GENERAL**

Esta investigación se divide en dos partes: marco teórico, donde tratamos de definir conceptos y analizamos de manera general diferentes elementos a partir de fuentes documentales, y marco práctico, basado en un análisis de un sector muy concreto, aportando opiniones de trabajadores, expertos y autores de este ámbito.

El primer capítulo (I) del marco teórico recorrerá exhaustivamente los orígenes de la comunicación empresarial, puesto que el análisis práctico requerirá de este conocimiento previo. En él se tratarán profundamente las tres dimensiones de la comunicación empresarial, no sin antes remarcar su importancia como valor intangible y su transformación a lo largo de los años. Además, se analizarán los conceptos de RSC y crisis, imprescindibles a la hora de tratar moda.

En el siguiente capítulo, el capítulo 2 (II), se entrará de lleno en el sector de la moda, aproximándonos al concepto y a su evolución en el tiempo. Nos referiremos a él como sector textil-confección, detallando los procesos que este incluye. Además, se distinguirá entre la alta costura, el prêt-à-porter y la moda de masas, con tal de conocer sus características. Por último, se tratará el sector en cuestión a nivel español, realzando

su contribución económica y cultural y describiendo algunas de sus más importantes empresas de moda.

El capítulo 3 (III) se basará en cómo el sector de la moda descrito hace uso de las diferentes dimensiones de la comunicación, analizando también las estrategias que este sector utiliza para cada dimensión. También se pondrá énfasis en cómo las nuevas plataformas y las redes sociales han afectado a ese uso.

En este sentido, el marco práctico constará de cuatro capítulos. En el primero (IV) se describirá la metodología empleada, incidiendo en las características del tipo de investigación que se lleva a cabo. Se explicará por qué la elección de la técnica cualitativa- concretamente el uso de entrevistas en profundidad- como método para obtener los resultados, así como la justificación de los entrevistados.

Se proseguirá con el estudio de investigación en sí, acotándolo al sector de la moda rápida (V). A partir de las fuentes documentales y personales se analizarán las estrategias comunicativas empleadas por las marcas *fast fashion* presentes en el panorama español, así como la hibridación que este sector ha experimentado con las empresas de alta costura y *prêt-à-porter*. Para completar este análisis se propondrá un DAFO (VI), a partir de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que hayamos detectado realizando la investigación del sector en cuestión. Por último, se presentarán las conclusiones del marco práctico (VII), donde se recogerá lo expresado por los expertos y trabajadores contactados.

Para acabar, se mostrarán las conclusiones generales del trabajo, donde dejaremos constancia de los resultados cualitativos de esta investigación. Además, se ofrecerá un apartado dedicado a las fuentes documentales consultadas, dividiéndolas en bibliografía, webgrafía, artículos de revistas electrónicas, artículos de diarios online, informes y tesis doctorales. En último término se presentan unos anexos consistentes en los dos modelos de cuestionarios de las entrevistas en profundidad realizadas a trabajadores y a expertos y algunas de las entrevistas a trabajadores contestadas por correo.

Con tal de realizar este análisis, se lleva a cabo una investigación exploratoria, con la finalidad de recoger información documental y personal sobre un tema poco estudiado científicamente. Para ello se han usado técnicas cualitativas, focalizándonos en entrevistas en profundidad a distintos trabajadores del sector que nos ocupa y a expertos en moda, marketing y comunicación.

# MARCO TEÓRICO

## I. INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 1.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En todas las fases de la humanidad, la comunicación, de una forma u otra, ha desempeñado un papel fundamental. Desde las primeras formas de comunicación en la prehistoria, hasta las manifestaciones actuales, los humanos – seres sociales por naturaleza, según Aristóteles – siempre han necesitado intercambiar significados entre ellos para reafirmar su propia existencia. Hoy por hoy, en plena “sociedad del conocimiento” (Castells, 1997: 56), este propósito sigue intacto, habiéndose adaptado a la nueva realidad. Ya no son solo los individuos los que requieren del proceso de comunicación, sino que cualquier forma organizacional presenta la misma necesidad, impulsada por los beneficios que comporta en su relación con su entorno.

Para comprender el valor que la comunicación supone hoy en día para las organizaciones, es necesario contemplar su evolución. Para ello, debemos remontarnos a la primera mitad del siglo XX, momento en que se datan los primeros esbozos de la comunicación en las empresas. Según Jordi Ventura, publicista experto en comunicación empresarial, la comunicación corporativa “tuvo su origen en la decisión tomada por las empresas de utilizar marcas y tipos de letra especiales para identificar sus productos y, posteriormente, a sí mismas” (Ventura, 2001: 162). Fue el principio de lo que llamamos “identidad corporativa” – término acuñado por Walter Margulies, una importante figura en el mundo del marketing. Por entonces, esta tan solo se relacionaba con el logotipo y la marca, como una forma de diferenciarse de otros productos similares, en un contexto en el que dominaba una tendencia homogeneizadora. Por lo tanto, en el primer tercio del siglo XX, la identidad se limita al plano icónico o visual (Ventura, 2001). Y de la misma forma, la comunicación se reduce al marketing y la publicidad.

La Segunda Guerra Mundial marcó un antes y un después para la sociedad y también para la comunicación. En 1948 se dio un importante paso en relación a esta materia, ya que se dejó atrás la economía de producción y se implantó la de la información, como resultado de la llegada de los medios de masas (Costa, 2001). Fue entonces cuando empezaron a surgir nuevas formas de publicidad que ya no se incluían bajo la definición de marketing. A partir de los años 50 se populariza la publicidad institucional, creada por empresas en tiempos de guerra para recordar a la población de su existencia y usada

por gobiernos para mantener la cohesión social (Sotelo, 2001). De esta forma, las relaciones públicas le van ganando terreno al marketing, y poco a poco consiguen que en las empresas se tome consciencia de lo importante que resulta lo que piensen los públicos de ellas. Por ello, sobre los años 60 las organizaciones empezaron a cuidar esa percepción que tienen sus diferentes públicos, de forma que se comenzará a definir la importancia de la imagen corporativa (Matilla, 2015).

Así, lo que en un futuro se llamará comunicación corporativa va tomando forma. A partir de la crisis del petróleo de 1973, las organizaciones se ven en la necesidad de reforzar su identidad y potenciar su imagen – conceptos que entonces se confundían –, para transmitir estabilidad en un momento complicado. **Por ello se hace latente la necesidad de “una gestión unitaria de la comunicación (...) que evite visiones fragmentadas o contradictorias de la empresa o institución”** (Matilla, 2015: 6).

Así surgirán las primeras publicaciones que harán referencia a la gestión integral de la comunicación, de la mano de los autores Grunig y Hunt (1984) y Joan Costa (1992). De hecho, la figura de Costa, fundador de organizaciones como La Red Dircom Iberoamericana o El Instituto de Comunicación Integral ICOMI, será esencial para el desarrollo de esta área e introducirá dos innovaciones en el campo: el modelo integral y la dirección de la comunicación. Según sus propias palabras, “la imagen de la empresa no podría ser construida y controlada mientras las diversas formas de comunicación interna y externa, comercial e institucional o corporativa, no hubieran sido integradas bajo una estrategia común”, y prosigue, “construir la imagen e integrar las comunicaciones llevaría a dar el próximo paso: la necesidad de un estratega gestor, un nuevo manager global” (Costa, 2011: 7-8). Por tanto, en los años 70 ya se habla **de forma teórica** de una gestión común dentro de la empresa, y de una figura que se haga responsable de ella. Este será el Director de Comunicación o DirCom, “la figura que debía coordinar todas las formas y recursos de comunicación para proyectar un mensaje único, una única voz y una imagen única”, como lo define Costa (Costa, 2001: 49).

A finales del siglo XX, las empresas empezaron a tener en cuenta conceptos que hasta entonces no habían trabajado, como la gestión de la comunicación corporativa (Argenti, 2014). Así pues, no será hasta los años 80 cuando se comenzará a hablar de esa “comunicación corporativa” en sí, con países como Francia como modelos europeos a seguir. En España, cabe destacar, la evolución de esta disciplina hacia la que conocemos hoy en día se daría unos años más tarde, de acuerdo al atraso histórico que caracteriza este país en diversos ámbitos (Villafañe, 2001). Mientras que en Francia a principios de los años 80 ya se celebraba anualmente una reunión de los directores de

comunicación de todo el país, la Top Com, España todavía se basaba en las “relaciones informativas y la comunicación de marketing, especialmente la publicitaria”, como señala Villafañe (Villafañe, 2001:13). Del mismo modo, Paul Argenti afirma que hasta esta década la mayoría de las empresas españolas “no tenían una estrategia específica para sus acciones de comunicación” (Argenti, 2014: 141). Normalmente, poseían un departamento de relaciones públicas y marketing donde se gestionaban todos los asuntos relacionados con la comunicación. En general, se basaban únicamente en estrategias de marketing para la venta de unos productos y/o servicios.

La aparición de la citada comunicación corporativa desencadenó que de cara a la década de los noventa ya se implementara la mentalidad de los teóricos de los setenta de “comunicación integral o global”- que ya hemos definido anteriormente como la “gestión unitaria de la comunicación” (Matilla, 2015: 6) - en las organizaciones de toda Europa. Aun así, según Argenti, no fue hasta la década de los 2000 que la comunicación en las empresas empezó a tener resultados a nivel presupuestario.

Con los años, la aparición de un entorno tecnológico-digital ha conllevado grandes cambios sociales y económicos. Internet “se ha convertido en una herramienta de comunicación muy poderosa, en un medio más dentro de la estrategia planeada por el dircom” (DirCom, 2013: 16). Este fenómeno ha obligado a los departamentos de comunicación a enfrentarse a un nuevo desafío ante esta nueva forma activa de comunicación.

Hoy por hoy, el modelo integral no ha sustituido a los demás, sino que sigue coexistiendo con otros modelos encabezados por el de marketing. Este segundo basa la comunicación tan solo en la comercialización del producto de cara al consumidor, por lo que el departamento de marketing se guía por cuotas de ventas e indicadores cuantitativos. Es el propio de muchas PYMES que no disponen de suficientes recursos para implementar un departamento de comunicación en sí. Por tanto, dependiendo de la dimensión y de otros factores empresariales, las organizaciones o empresas aplicaran un modelo u otro.

Con todo y según las aportaciones de Costa (2001), Ventura (2011) y Madroñero (2008), el modelo de comunicación que debería imperar en la mayoría de las organizaciones es el integral, de tal forma que contribuya a entender la comunicación como “un elemento estratégico y una herramienta de acción” (Ventura, 2011: 189).

## 1.2 VALOR ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación en la actualidad se comprende como un valor en sí mismo, como una herramienta de gestión que genera competitividad frente a otras organizaciones. Tanto es así, que el académico y consultor Francisco Javier Garrido, define la comunicación organizacional como “estratégica” (Garrido, 2004). De la misma forma, otros autores como Paul Argenti coinciden con esta visión, afirmando que la comunicación es esencial para “mejorar la gestión de las organizaciones y ayudar a las compañías a ser más competitivas en un entorno de permanente transformación”; aunque, como él mismo indica, el valor estratégico de la comunicación reside principalmente en cómo esta se estructura dentro de la empresa (Argenti, 2014: 33).

Otros autores como Pascale Weil afirman que la comunicación tiene valor no por ser una finalidad, sino por ser “un medio ágil y flexible que tienen las empresas para adaptarse a los mercados” (Weil, 1992: 223). Weil introduce el concepto de “comunicación global” que describe cómo la comunicación presenta coherencia de los discursos con los actos y “expresa la lógica entre el decir y el hacer de la empresa” (Weil, 1992: 223).

Volviendo a Garrido, la comunicación “busca organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes” (Garrido, 2004: 89). Por tanto, en este sentido, los públicos que se relacionan con la organización toman todo el protagonismo, siendo los actores principales en los que se basa el modelo estratégico – que se inscribe en el modelo integral.

En comunicación empresarial, a los públicos se les denomina *stakeholders*. Este término, introducido en el lenguaje empresarial en 1984 por el filósofo y profesor Edward Freeman, se refiere a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación” (Freeman, 1984: 82). Otros autores como Francisco Javier Garrido, lo definen como “quienes dan sentido final a la existencia de la organización, (...) ya que la imagen de la empresa se forma en ellos y gracias a ellos” (Garrido, 2004: 92). Jaime de Urzáiz divide los públicos de cualquier organización en internos – personal y sindicatos-, ambivalentes – distribuidores, socios capitalistas, accionistas- y externos – clientes, competidores, administración pública, medios de comunicación y proveedores- (Urzáiz, 1997). Toda relación con ellos, además de ser esencial, se soporta en la comunicación, y por ese mismo motivo es de suma importancia tener una buena gestión de la misma.

Para ello, Costa (2001), Garrido (2004) y Ventura (2001) coinciden en la importancia de establecer un mapa de públicos que ayude a conseguir mayor eficacia al modelo integral de comunicación. Según Ventura, especialista en Comunicación Empresarial e Institucional y exprofesor del máster DCEI de la Universidad Autónoma de Barcelona, el mapa de públicos debe partir de lo siguiente (Ventura, 2004: 162):

- No puede hablarse de comunicación sin tener en cuenta sus destinatarios (públicos);
- Una misma comunicación no va dirigida a todos los públicos.

Como indica Joan Costa, “la comunicación es acción y la acción es comunicación” (2015:10) y, por lo tanto, todo acto llevado a cabo por la organización no existe y no se dota de significado hasta que se comunica. Tanto Costa (2001) como Garrido (2004) coinciden en la visión de la comunicación como un ente estratégico, que juega un papel vital no solo en labores de promoción o de marketing, sino que debe impregnar todas y cada una de las partes que comprende una empresa. A eso, Costa le llama “transversalidad” (Costa, 2001: 55). Es decir, para que el modelo integral que se ha definido previamente sea efectivo, la comunicación debe atravesar todos los procesos y ser el sistema nervioso central de la organización, como bien indica el profesor.

Para ese fin se propone un nuevo modelo organizacional, basado en esa transversalidad propia de la comunicación. “Todos cuantos forman parte de las realidades de la empresa deben tener constantemente en cuenta su función y valor comunicativos”, comenta Jordi Ventura (Ventura, 2001: 163). Por ese motivo, Joan Costa propone una organización en forma de malla, que desplaza el tradicional modelo piramidal basado en la jerarquía, y apuesta por un modelo “en red” teniendo en cuenta a todos los *stakeholders*. En esta nueva propuesta, la comunicación y la interacción son los fundamentos y, los valores, la “nueva materia de intercambio”, como los define Costa (Costa, 2001: 58).

¿Pero quién se encarga de gestionar esta comunicación? Aquí es donde entran en juego los conceptos – centrales en el modelo integral- de departamento o dirección de comunicación y director de comunicación. La figura del director de comunicación se acuñó entre los años setenta y los ochenta en Francia, para después trasladarse a otros países como Italia o España, a través de distintas asociaciones de profesionales y académicos (Garrido, 2004). Existen tantas definiciones de DirCom

como estudiosos de la materia. Juan Benavides propone una visión más general de la figura: “el DirCom será el responsable y gestor de la comunicación de una organización” (Benavides, 2001: 133). Joan Costa va más allá, y lo define como “el director de orquesta”, pero también como “el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la imagen corporativa” (Costa, 2000: 49). Así, Garrido sugiere verlo como “un gestor de la comunicación con perfil de alta dirección estratégica que se desenvuelva desde una perspectiva integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización comprendiéndolo como algo mayor y distinto a una simple suma de las partes en dispersión” (Garrido, 2004: 92 ). Por tanto, la importancia del DirCom en relación a la totalidad de la empresa es evidente, teniendo en cuenta la visión de los expertos. Por esa misma razón, este cargo se situará al mismo nivel que el máximo ejecutivo de la organización, manteniéndose conectado en todo momento con los departamentos de Marketing y de Recursos Humanos, según señala Costa (2001: 62).

### **1.3 DIRECCIÓN EN COMUNICACIÓN Y DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

Como ya hemos visto, la comunicación cobra mucha importancia a partir de la década de los 70, estableciéndose como una herramienta de gestión clave para las organizaciones. Según Joan Costa (1992), estos flujos de comunicación se hacen especialmente relevantes sobre todo en empresas e instituciones que se organizan bajo estructuras integrales. En este tipo de organizaciones la comunicación – que depende directamente de la Dirección General- se convierte en un elemento clave que recorre todos los departamentos de la empresa con la misión de difundir, establecer y consolidar la estrategia de comunicación, así como la cultura corporativa – que definiremos más adelante-, en relación a todos sus trabajadores y a sus públicos externos.

Por lo tanto, como comentan Ana María Enrique y Francisca Morales, para controlar la proliferación de gran cantidad de informaciones y mensajes, así como el tráfico de las comunicaciones en el interior y exterior de la organización, se hace imprescindible “implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización” (Enrique & Morales, 2007: 2 ). Por lo que, cada vez más, las empresas crean departamentos de comunicación que dependen directamente de dirección, pero además establecen la figura del Director de Comunicación (DirCom). Se trata de “el profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir estas tareas (...) responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una



organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva” (Enrique & Morales, 2007:2). Ambas autoras, docentes de la Universidad Autónoma de Barcelona y coordinadoras del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, coinciden en que concretamente en España la figura del DirCom no aparece hasta el 1992, aunque el concepto fue acuñado en 1988 en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia.

Remontándonos a lo que comentábamos anteriormente, el DirCom es, por lo tanto, el encargado de: (Enrique y Morales citando a Costa (1997), 2007: 3)

- Diferenciar comunicación corporativa de comunicación de marketing/comercial.
- Diseñar acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de los objetivos estratégicos de la organización.
- Coordinar e interpretar las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisar todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluar los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.
- Diseñar los sistemas de comunicación interna e implicar a los responsables en la comprensión de los objetivos institucionales.
- Actuar como portavoz de la organización.
- Definir la estrategia de patrocinio, esponsorización y mecenazgo.
- Encargarse de las auditorías.

Además, según Villafañe (2001), el DirCom será el encargado de velar por los valores intangibles, entre ellos la cultura y la identidad corporativa, que conducirán a la imagen corporativa y a la reputación - que se detallarán en el próximo capítulo-.

La figura del DirCom se enmarca dentro del Departamento de Comunicación. Gabriela Madroñero propone una definición basada en lo explicado por Joan Costa: “el departamento de comunicación es una dirección central única; lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio (...) Tiene una responsabilidad directa sobre la imagen corporativa” (Madroñero, 2008: 12).

Por lo tanto, la figura del Dircom cuenta con el soporte de un departamento exclusivo de comunicación con diferentes funciones que dependen de la supervisión y el liderazgo del director de comunicación. Madroñero (2008: 14) define las funciones principales del

departamento y las clasifica en cuatro ramas o especializaciones diferentes - las cuales serán explicadas con detalle más adelante -:

- **Comunicación de marketing o comercial**

Es la dimensión encargada de supervisar las campañas de publicidad y relaciones públicas, así como las campañas y acciones comerciales y de este modo coordinar la imagen del producto/servicio. El responsable de esta área gestiona los presupuestos, participa en la búsqueda de apoyos publicitarios y mide su eficacia. Además, es el interlocutor con la agencia de publicidad. En definitiva, es la rama especializada en definir la política de comunicación de marketing. Es una dimensión orientada principalmente a públicos externos de la organización.

- **Comunicación institucional o corporativa**

Madroñero juntamente con la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom.org), afirman que el área institucional es la dimensión comunicativa encargada de definir la política de comunicación y las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de la empresa. Se encarga de la gestión de los intangibles: la identidad, la imagen, la cultura y la reputación. Además, tiene cargos protocolarios, ya que coordina las reuniones de alta dirección con accionistas, medios de comunicación o administraciones públicas y también es la dimensión encargada de las acciones relacionadas con los momentos de crisis. Es decir, se encarga de elaborar y actualizar el manual de crisis y los planes de contingencia.

- **Comunicación interna**

Es el área que se encarga de definir las políticas de comunicación interna. Está orientada al personal y a los sindicatos, es decir, a los miembros de la organización. Tiene como objetivo implicarles en el desarrollo de su visión estratégica para proyectar una imagen positiva y favorecer la adecuación a los cambios del entorno (Dircom.org, 2002). Madroñero añade que se trata de la rama encargada de diseñar los programas de motivación y acción social.

- **Relaciones con los medios**

Es el área encargada de participar en el establecimiento de una correcta política de comunicación del portavoz de la empresa y mantiene una estrecha y eficaz relación con los distintos medios de comunicación (Madroñero, 2008: 16).

## 1.4 GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

Como se ha especificado con anterioridad, la materia de intercambio y el atractivo con el que juega la comunicación en cualquier organización son los valores intangibles.

Según el profesor de la New York University Stern School of Business y autor de numerosos libros sobre esta disciplina, Baruch Lev, “Los intangibles son fuentes de valor generadas por la innovación, diseños organizacionales únicos o prácticas de recursos humanos (...) suelen interactuar con activos tangibles y financieros para crear valor corporativo y crecimiento económico”<sup>1</sup> (Lev, 2001: 7) Por su parte, el investigador y autor destacado sobre el tema Hiroyuki Itami, se refiere a ellos como “activos invisibles”. En su libro *Mobilizing Invisible Assets*, sugiere una analogía con la pintura para definirlos: “para pintar un cuadro son necesarios recursos humanos, físicos y monetarios, pero ni siquiera estos harán del cuadro una obra maestra; para ello, se requiere un factor extra, el juicio artístico y la técnica del pintor; esos serán sus activos invisibles”<sup>2</sup> (Itami, 1991: 12).

La importancia que en los últimos años se ha atribuido a estos valores intangibles se debe a un cambio de mentalidad, del paso de la consciencia cuantitativa centrada en la producción a la consciencia cualitativa (Benavides, 2001). Es decir, el camino hacia el descubrimiento y potenciación de los activos intangibles fue una progresión lógica, impulsada por la necesidad de diferenciarse en épocas de fuertes tendencias de homogeneidad. Según Matilla (2015), en primer término, se abrió el paso de un marketing centrado exclusivamente en los productos a un marketing de marcas, con la finalidad de dotarlas de credibilidad y valor. Durante un tiempo esta transformación dio resultados, hasta que esta técnica se acabó generalizando y ya no supuso una ventaja frente a otros competidores. Ahí es cuando apareció la comunicación en todo su ser, aplicándose no solo a productos y marcas, sino a la compañía que está detrás de ellos (Matilla, 2015). “Si las propias realidades empresariales contenían aspectos de interés para los distintos públicos de la empresa, lo que procedía era darlos a conocer, difundirlos (...) y dotarlos de contenido” (Ventura, 2001: 165).

---

<sup>1</sup> “Intangible assets are nonphysical sources of value generated by innovation, unique organizational designs, or human resource practices. Intangibles often interact with tangible and financial assets to create corporate value and economic growth”

<sup>2</sup> “Human, physical, and monetary resources are needed to Paint a picture, but not even these resources will make the painting a masterpiece. For that, something extra is needed, the painter’s artistic sense and his technique- his invisible assets”.

Según Edgar H. Shien, citado por Villafañe (1999) la **cultura corporativa** se define de la siguiente manera:

Un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros [de una organización] como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas de la organización. Estas pretensiones básicas constituyen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Villafañe, 1999: 51).

Villafañe añade a esta definición de Shien (1988) los tres componentes de la cultura corporativa: 1) la identidad (“el somos”); 2) el sistema de valores compartidos (“el pensamos”) y 3) El Plan estratégico (“el hacemos”) (Villafañe, 1999: 51). En estos tres componentes es donde se manifiesta propiamente la cultura corporativa.

De esta forma, la cultura también actúa de cohesionador interno, potenciando el “sentido de pertenencia y el orgullo corporativo” y “favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial (Villafañe: 1999, 52). Pero entre sus funciones, cabe destacar la que conecta con el siguiente valor intangible: **la identidad**. La cultura corporativa forma parte de la identidad corporativa y Villafañe la describe como “la construcción social de la identidad corporativa de una organización”. Se trata de uno de los factores de diferenciación de otras empresas.

La **identidad corporativa** vendría a ser “la percepción que una organización tiene sobre sí misma” (Ind, 1992: 3) o la “forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales” (Benavides, 2001: 37). Es decir, se trata de la extensión de la identidad propia de cada individuo a un plano general y corporativo, de forma que representa el factor básico para cualquier empresa que quiera estar presente en la mente de sus públicos. El concepto de identidad fue acuñado, como se ha señalado previamente, por Walter Margulies a mediados del siglo XX. Según indica Jordi Ventura, las primeras formas de identidad se dieron en Estados Unidos y en Londres, cuando a ciertos especialistas se les encargó el diseño de un símbolo para International Harvester y para el Metro de Londres (Ventura, 2001). Para entonces, la identidad se limitaba a la visualidad, pero con el avance del tiempo esta concepción ha ido cambiando, introduciendo nuevos atributos y niveles.

De acuerdo a Joan Costa (1992), se pueden contar cuatro niveles de identidad. El primero es la identidad verbal o la creación del nombre, un eslabón por el que todas y cada una de las organizaciones deben empezar. Seguidamente, se debe crear una

representación de esa identidad verbal en la mente de todos los públicos, por lo que se pasará a una identidad visual, es decir, la composición de un logo o símbolo que identifique a la empresa. Sin embargo, a un individuo no solo lo identifica su nombre o su apariencia, sino que existen otros factores que acaban de definir quién es y en qué se diferencia al resto de la gente. De la misma forma, un ente corporativo también requiere de esos factores extra que le aportarán ventaja y singularidad. Una vez superados los dos primeros niveles, los más básicos, se deben definir los dos siguientes: la identidad ambiental y la identidad conductual. La primera hace referencia al entorno de trabajo y a los factores de ubicación, mientras que la segunda se refiere al comportamiento y las conductas que lleva a cabo la organización. (Costa, 1992) Por lo tanto, se puede concluir, como comenta Jordi Ventura, que la identidad corporativa “engloba todos aquellos aspectos que integran la realidad objetiva de la empresa” (Ventura, 2001: 174).

Para Argenti es esencial la creación de una identidad única y diferenciadora para poder llegar a establecer una buena imagen y una futura buena reputación. Entre ellos destaca la creación de una identidad inspiradora, un diseño cuidado y una expresión “integrada y coherente de lo que se dice y hace” con todos los públicos (Argenti, 2014: 143). Así pues, la identidad engloba la visión de la empresa, es decir, el propósito, además de sus valores, su filosofía y sus objetivos: “la visión corporativa es el hilo conductor que une a todos los empleados” (Argenti: 2014: 143). Todo ello, como se ha dicho, va construyendo la imagen corporativa y Villafañe insiste en que lo importante es saber comunicar la identidad para poder llegar a una buena imagen.

Para Villafañe **la imagen corporativa** sería “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999:25). Recogiendo los pensamientos del Director del Corporate Communication Centre de la Universidad Erasmo de Róterdam, Cees Van Riel, la identidad es un autorretrato de la organización, y la imagen es la interpretación del retrato por parte del público (Riel, 1997). Es decir, la imagen corporativa se corresponde con aquella percepción o concepción psicológica que tienen los diversos *stakeholders* de la organización sobre la misma. Este valor intangible no es fijo, sino que depende en buena parte de la gestión que se haga en la empresa y de las experiencias que cada individuo lleve a su espalda y traslade a su valoración personal (Costa, 2015:102). Como bien indica Justo Villafañe, aspectos como la “calidad, la atención al cliente, el perfil financiero, la identificación corporativa de sus empleados o el clima interno (...)” condicionan la imagen corporativa de forma considerable (Villafañe, 2001: 15). Existen tres estadios de imagen, según el mismo autor. El primero es la autoimagen, que se

corresponde con la propia percepción que se tiene dentro de la empresa sobre ella; aquí entran en juego la evaluación de la cultura corporativa o el clima interno, entre otros. Acto seguido, se encuentra la imagen intencional, es decir, la concepción que la empresa desea que sus públicos tengan de ella. Por último, la imagen pública permite tener consciencia de lo que realmente los medios de comunicación u otros *stakeholders* externos opinan sobre la organización. Lo que la organización debe conseguir es precisamente que su imagen intencional sea igual a la imagen real corporativa que proyecta, y de esa tarea es responsable el DirCom.

Finalmente, para controlar y gestionar esta imagen - que a la larga se traducirá en términos de reputación-, la mejor estrategia es la comunicación. La comunicación “permite actuaciones inmediatas, con objetivos muy precisos, y siempre y cuando la práctica comunicativa sea correcta, los efectos producidos resultarán satisfactorios en términos de imagen” (Villafañe: 1999).

Y así llegamos a la **reputación**, que difiere de la imagen, según Argenti (2014), en el hecho que se construye a lo largo del tiempo. No se trata, pues, de una percepción puntual. Y, al igual que pasaba con la imagen, Argenti coincide con Villafañe en que imagen y reputación no pueden ser controladas por las organizaciones, pero si gestionadas.

El mantenimiento de los valores intangibles a la larga produce beneficios económicos. De hecho, un estudio del Hill & Knowlton Corporate Reputation Watch (2013) afirma que si una compañía no cuida los aspectos relacionados con su reputación, terminará notándolo en su desempeño financiero. Por lo tanto, “la reputación es, sin duda, una fuente de ventaja competitiva. Las empresas con reputación positiva y sólida pueden atraer y retener talento, así como clientes y colaboradores fieles, todo lo cual contribuye positivamente a su crecimiento y éxito económico” (Argenti, 2014:144). Además, otros autores como Ana María Enrique o Jordi Ventura coinciden con Argenti en que otra de las características de consolidar una buena reputación puede ayudar también a resolver favorablemente situaciones de crisis.

## **1.5 DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN**

### **1.5.1 DIMENSIÓN COMERCIAL O DE MARKETING**

El área de comunicación comercial o de marketing, como indica Jordi Ventura, “tiene por protagonista la actividad específica de la empresa, es decir, lo que hace” (Ventura,

2004: 168). Tal y como comentaba anteriormente Madroñero (2008), se trata de aquella rama encargada de supervisar las campañas de publicidad y relaciones públicas, así como las campañas y acciones comerciales y de este modo coordinar la imagen del producto/servicio. Cabe recordar que es una dimensión que se dirige exclusivamente a los públicos externos.

Argenti (2014) añade a la definición de comunicación comercial que “es el sub-departamento que se ocupa de todas las actividades relacionadas con los clientes (...) incluso de la publicidad corporativa. En las grandes organizaciones, la promoción de los productos -tarea de la que se encarga esta dimensión- incluye el patrocinio de eventos o la implicación de caras conocidas” (Argenti, 2014: 183). Pero no debemos olvidar, como comenta Cristina Aced, que “como todas las dimensiones comunicativas de una organización, la comunicación comercial actúa bajo los parámetros de los valores corporativos, tratando de contribuir en la creación de una buena imagen de la organización de cara al exterior”. Así, “su estrategia se basa en actuar sobre la imagen y traducir esa acción en estrategias de venta” (Aced, 2009: 46).

A esta dimensión también pertenece la gestión de la publicidad corporativa, la cual “ayuda a mejorar el posicionamiento de marca de una organización” (Argenti, 2014: 185). Según este autor, la publicidad corporativa debe actuar en beneficio a la imagen y a la reputación de la organización, más allá de una mera promoción de productos y/o servicios. Este tipo de campañas publicitarias, basadas en la marca y en la imagen, acostumbran a ser “útiles para cambiar las percepciones que se tiene de una organización” (Argenti, 2014: 190). Aun así, Argenti comenta que “la relación entre publicidad corporativa y las ventas no está tan clara como en el caso de la publicidad de producto” (Argenti, 2014: 190).

Para completar la misión de esta área, Madroñero (Madroñero, 2008) señala algunas de las acciones más importantes que deben desarrollarse dentro de esta dimensión:

- Coordinar las campañas de marketing directo y promocional.
- Gestionar la publicidad de los productos y/o servicios de acuerdo con la comunicación institucional.
- Comunicación publicitaria y de promoción (campañas publicitarias y promoción de ventas).
- Comunicación personal y directa.
- Comunicación interactiva (publicidad y ventas por Internet).

En conclusión, como comenta uno de los autores del libro *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, el Dr. Eduardo Liria, “el objetivo principal de cualquier

empresa es vender, pero vender con beneficios. Por tanto, todas las acciones deben ser un medio para conseguir una rentabilidad” (Liria; 2004).

## El marketing mix

Promocionar una marca no es tarea sencilla. Por ello, con el objetivo de “establecer comunicación con los clientes y dar publicidad a productos y servicios”, nace el llamado mix promocional o mix de promoción (Posner, 2011; Martínez & Vázquez, 2007). Según Roddy Mullin, consultor de ventas y marketing y autor de “Sales promotion“, este concepto se refiere a “los canales, los medios y cualquier otra forma de promoción que se usa para comunicar conciencia, valores de marca, deseo, diversión y apoyo a la decisión de compra” (Mullin, 2012: 12). Es decir, se centra en cuatro herramientas que conforman un todo comunicacional: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal. Cabe decir, que según los ya mencionados expertos, este elemento deriva del marketing mix. Aunque el propósito de este trabajo no sea hablar de marketing en las empresas, a su vez se debe matizar que este se define también como un elemento de **comunicación**, por lo que repasaremos brevemente el concepto.

Cuando hablamos de marketing mix nos referimos a una fórmula creada en 1969 por Jerome McCarthy, por entonces referida como “las cuatro P del marketing”. Estas integraban los elementos de **producto, precio, distribución y comunicación** – *product, price, place y promotion* en inglés.

El **producto** se define como la “realidad tangible” de cualquier marca. Los esfuerzos de cualquier empresa toman forma en el objeto final, que adquiere una significación comunicativa crucial. La estrategia de producto se centra en la **singularidad**, y busca ensalzar su calidad para reforzar la imagen de marca (Díaz, 2014). El precio, el envase o *packaging*, la publicidad o la distribución son herramientas que permiten distinguir unos productos de otros. Como bien remarcan Martínez y Vázquez, estas “nos ayudan mediante el énfasis en una cualidad tangible o intangible, a crearnos una imagen de cada marca, de cada producto” (Martínez & Vázquez, 2007: 161) y, al fin y al cabo, intervenir en la decisión de escoger uno u otro.

Como se ha visto, el **precio** supone un factor importante en la estrategia de marketing. Este elemento es básico en promoción de ventas, que explicaremos más adelante, y que permite jugar con descuentos y promociones para impulsar el consumo y la demanda (Saviolo & Testa, 2007).



El tercer elemento que integra el marketing mix es la **distribución**. Se trata de los sistemas logísticos que usan las empresas para poner los productos al alcance de los clientes. Según el tipo de empresa, los canales que se usarán para llevar a cabo dicha distribución serán unos u otros. Según Martínez y Vázquez, existen tres tipos de canales: directo, corto y largo. El primero se basa en la ausencia de intermediarios, es el caso de venta on-line o venta en tiendas propias. Cuando ya existe un minorista entre fabricante y comprador ya hablamos de canal corto, es decir, nuestros productos se venderán en tiendas multimarca o centros comerciales, como en el caso de una gran variedad de empresas de calzado deportivo, por ejemplo. Por último, el canal largo es aquél que siguen las empresas que disponen de un representante o mayorista que vende en las tiendas (Martínez & Vázquez, 2007).

La última P que integra el marketing mix es la comunicación. Con ello nos referimos a las estrategias anteriormente anunciadas, que se engloban bajo el nombre de **mix promocional** y que a continuación se tratarán.

Por tanto, las 4P iniciales son producto, precio, distribución y comunicación o promoción, pero se debe indicar que esta fórmula se acuñó en los años 60, por lo que ha ido evolucionando e incorporando otros conceptos igualmente significativos. Por ello, en los años 80, de la mano de Bernard Booms y Mary Bitner, se incluyeron tres P más: gente, procesos y evidencia física- *people, process* y *physical evidence*. La primera –**gente**- se referiría a aquellas personas “impregnadas del concepto de marca”, es decir, que se convierten en la imagen pública de esa marca (Díaz, 2014: 61) Por otra parte, los **procesos** serían aquellos canales o las formas que tienen los consumidores de dirigirse y relacionarse con la marca, para lograr un diálogo activo. Así, la **evidencia física** sería la experiencia del consumidor con el producto (Del Olmo & Fondevila, 2014) (Díaz, 2014).

- **El mix promocional**

Según Harriet Posner, el mix promocional es “la combinación de instrumentos utilizada por una compañía para promocionar sus productos y servicios, y para comunicar sus mensajes a los consumidores” (Posner, 2011: 158). Como ya se ha especificado, los elementos principales que según diversos autores constituyen esta fórmula son la publicidad, la promoción de ventas o publicidad *below the line*, las relaciones públicas y la venta personal. En este trabajo trataremos las tres primeras.

- **Publicidad**

Cuando hablamos de publicidad, nos referimos a los “mensajes pagados que la empresa inserta en medios de comunicación” (Martínez & Vázquez, 2007: 275). Debemos distinguir entre la publicidad en medios convencionales o en medios no convencionales. Los medios convencionales son los llamados “medios de masas”, es decir, la televisión, la radio, el cine, los diarios, las revistas, los soportes exteriores e Internet. Según algunos expertos (Díaz, 2014; Martínez & Vázquez, 2007), la publicidad en estos medios – referida como publicidad *Above the Line*-, se encuentra en recesión, debido a la presencia invasiva de los anuncios y a la saturación de los consumidores. A pesar de ello, la inversión publicitaria en los medios de masas sigue siendo millonaria. En este sentido, cabe destacar el creciente uso de las promociones virales, que aprovechan el entorno digital para promocionar campañas.

Por otro lado, nos encontramos con la publicidad en medios no convencionales o *below the line*. Bajo esta concepción encontramos elementos como el patrocinio y el mecenazgo, el escaparatismo, el merchandising, el marketing directo, el catálogo, el product placement y branded content, los eventos especiales, el buzoneo, la publicidad en el mobiliario urbano, el e-mail marketing o la publicidad en el punto de venta, todos englobados en el mix promocional (Díaz, 2014). Dos de los más comunes son el patrocinio y mecenazgo y el *product placement*, por lo que los desarrollamos a continuación:

- **Patrocinio o mecenazgo.** Díaz Soloaga los define como “fórmulas que consisten en la financiación total o parcial de actividades externas a la compañía” (2014: 76). Es decir, se trata colaboraciones entre empresas de distintos ámbitos. Contrariamente, el mecenazgo se refiere a la intervención de las marcas en acciones o eventos artísticos, actuando como “protectores” o mecenas de otras instituciones artísticas (Posner, 2011).
- **Emplazamiento de producto (o *product placement*).** Consiste en qué “personajes de televisión o cine usen un producto como si fuera parte de la historia que están contando o protagonizando” (Martínez & Vázquez, 2007). Mayoritariamente lo dominan los productos de alimentación y bebidas, pero en los últimos años la moda ha cogido carrerilla, mediante las colaboraciones de las marcas con programas o series de ficción.

- **Promoción de ventas**

Otra de las estrategias que usa el mix promocional es la promoción de ventas. Se trata de ofertas o ventajas que se dirigen al consumidor durante determinados periodos, con la finalidad de “aumentar el atractivo de una marca y de sus artículos o servicios a ojos del consumidor” (Posner, 2011:173) Para ello se utilizan las **estrategias de atracción**, fundamentadas en llamar la atención del consumidor hacia la tienda o la página web y conseguir que las visite y, por ende, compre.

De esta forma, los tipos de promociones de ventas, como todo en comunicación, han ido evolucionando y se han ido introduciendo nuevos formatos. Los más populares, de acuerdo con Aced, son los descuentos, los premios, las muestras y los sorteos (Aced, 2009).

Según Martínez y Vázquez y Posner, el propósito de la promoción de ventas consiste en impulsar una reacción a corto plazo – un incremento de ventas – con vistas al futuro, es decir, al establecimiento de una relación con el consumidor a largo plazo (Martínez & Vázquez, 2007; Posner, 2011). Y este hecho es, precisamente, el que diferencia esta estrategia de la publicidad según las palabras de José Luis Chong, experto en gestión empresarial, finanzas, ventas y transformación digital y miembro fundador del International Institute de Business Analysis:

Existen diferencias fundamentales entre la publicidad y la promoción de ventas. La primera trabaja en el mediano y largo plazo educando, crea la imagen de la marca y la construye en la memoria de los consumidores; mientras que el objetivo de la promoción de ventas es, en el corto plazo, colocar en manos de los clientes el producto para que lo prueben, lo lleven a su casa y lo ofrezcan al resto de la familia (Chong, 2007: 27).

- **Relaciones públicas**

La principal forma de comunicación comercial – además de la publicidad-, son las relaciones públicas. Se trata del instrumento que permite dialogar y promover una imagen de marca y producto de cara a los públicos externos. Según Gwyneth Moore, este término se suele asociar con la relación con los medios de comunicación, pero la autora incide en qué los medios son solo uno de los públicos con los que la marca debe estar en contacto: “las relaciones públicas incluyen el trabajo con los medios de comunicación, pero también con el gran público, las audiencias digitales, los empleados, los proveedores, los compradores, etc.” (Moore, 2013: 70). Por su parte, Stefania

Saviolo y Salvo Testa nos proponen una definición más general de este término. Para estos autores, las relaciones públicas se ocupan de todas y cada una de las manifestaciones públicas de la marca, desde la organización de presentaciones y eventos, pasando por los patrocinios y las relaciones con vips y embajadores (Saviolo & Testa, 2007).

Por tanto y recogiendo lo que argumentan los autores mencionados, lo que buscan las relaciones públicas es desarrollar climas favorables, tal y como explican José Luis del Olmo y Joan Francesc Fondevila:

El objetivo es, por tanto, establecer y desarrollar un clima de interés y de simpatía entre el público objetivo al que va dirigida la acción (empleados de la propia empresa, medios de comunicación, instituciones, miembros del canal de distribución, líderes de opinión, consumidores, etc.), mediante la utilización de técnicas de comunicación cargadas de persuasión (Del Olmo & Fondevila, 2009: 25).

#### ▪ **Relación con los medios**

La relación con los medios de comunicación es una estrategia clave para conseguir los objetivos comerciales y corporativos de la empresa. No solo es importante entablar relaciones, sino hablar su mismo lenguaje, tal y como comenta la investigadora y profesora de la UCM, Paloma Díaz (2014). Por este mismo motivo, la mayor parte de los trabajadores de los gabinetes de comunicación suelen ser periodistas acostumbrados a escribir piezas de calidad, que respondan a las exigencias de los medios de comunicación.

Del Olmo (2005) y Díaz Soloaga (2014) coinciden en afirmar que para atraer a los periodistas hay que saber hablar su lenguaje y proporcionarles la información necesaria para que la empresa en cuestión se convierta en noticia. Además, es necesario entender las lógicas de los medios de comunicación para entender cuándo y cómo será más productivo poner en marcha una acción de visibilidad a través de los medios de comunicación. Este trabajo que las empresas de moda realizan con los periodistas suele reducirse a un número concreto de herramientas comunicativas como son las siguientes, definidas por Paloma Díaz: (Díaz, 2014:162)

- **La nota de prensa:** Se trata de un documento dirigido a los medios de comunicación donde se expone la información relevante que se quiere transmitir.

Existen diferentes tipos según su finalidad: podría ser informativa – no se está convocando a los medios, simplemente se dan informaciones relevantes que quieren ser publicadas-; notas de prensa de convocatoria, en las que sí que se está convocando a los medios y en las que se explican los motivos por los que deberían asistir a tal encuentro y, finalmente, las notas de prensa posteriores a la convocatoria a modo de crónica de lo ocurrido.

- **Ruedas de prensa:** Una rueda de prensa consiste en convocar a los periodistas en un lugar concreto donde la empresa dará unas informaciones determinadas ante ellos personalmente. Los periodistas acostumbran a desplazarse si lo que van a oír es en exclusiva, por lo que es interesante que antes de convocar se analice bien si lo que se va a ofrecer es lo suficiente atractivo.
- **Dossier de prensa:** suele ser enviado puntualmente antes de los lanzamientos, en aniversarios u ocasiones especiales. Es una herramienta que también se utiliza para contactar con nuevos clientes o proveedores a modo de escaparate de todo lo realizado.
- **Envío de regalos o material audiovisual:** Se trata de una acción de relaciones públicas que tiene como finalidad dar a conocer el producto o parte de sus servicios de una empresa, y a la vez sirve para entablar una relación amistosa con el receptor del presente.
- **Desayuno con periodistas:** Acostumbran a ser encuentros más informales que las ruedas de prensa, pues se busca generar un clima de cercanía y afabilidad con la marca. Estas acciones de relaciones públicas con los periodistas se consideran una herramienta potente, puesto que construye relaciones de futuro.
- **La visita a la sede central:** con lo que se pretende fortalecer las relaciones personales entre los miembros de la organización y los periodistas.
- **El clipping:** documento que recoge todas las apariciones en prensa de la organización o marca en concreto. Es una herramienta creada para demostrar la eficacia de la actividad comunicativa y de las acciones de relaciones públicas propuestas.

Estas relaciones, como se han dicho, son cruciales, ya que pueden ayudar a conseguir otro tipo de estrategia comunicativa: la **publicity**. Se trata de “la presencia de la marca dentro de los contenidos elaborados por los periodistas, sin necesidad de haber pagado una tarifa comercial por dicha presencia” (Díaz, 2007: 75). Esta información se firma por un periodista, por lo que el consumidor no la identifica como publicidad y, por tanto, la percibe como verdadera y fiable (Díaz, 2007).

### 1.5.2 DIMENSIÓN CORPORATIVA

El área de comunicación institucional o corporativa es definida por Madroñero (2008) como la dimensión encargada de gestionar los intangibles, así como de diseñar la estrategia general de comunicación. Se trata, además, del área responsable de la comunicación de Presidencia y de relaciones institucionales.

Es más, según el *Manual de la Comunicación* de DirCom (2013) esta dimensión es la encargada de diseñar una estrategia de gestión de la reputación, con el objetivo de conseguir la confianza de todos los públicos de interés. Pero para que todo esto se lleve a cabo de una manera satisfactoria, el *Manual* también asegura que antes de ponernos con la estrategia se debe hacer un estudio analítico sobre el contexto general de la empresa y su entorno, para poder precisar las futuras estrategias y conseguir uno de los objetivos de esta dimensión: diferenciarnos de los demás.

Esta dimensión, por lo tanto, tiene como objetivos “amoldar las acciones y comunicaciones de la empresa, que arraigadas en la identidad corporativa transitan hacia nuevas ideas” (Dircom, 2013:14).

Pero si algo queda claro entre los expertos en la materia, es en la capacidad de la comunicación corporativa de identificar la organización como un todo, como una estructura conectada entre sí. El investigador holandés Van Riel (2000) afirma que “el departamento de comunicación debe integrar todas las partes de la empresa y estar presente en todas ellas, y solo después una vez la organización esté impregnada de los objetivos comunicativos, los valores que se quieren transmitir, la identidad y cultura corporativa se podrá empezar a tratar temas de comunicación externa” (Riel, 2000: 25).

Ahora bien, el *Decálogo del Dircom* (2013) señala que la base de esta dimensión se rige en ser capaz de “diagnosticar permanentemente el estado de las percepciones de su mapa de públicos relevantes y de su mapa de alianzas, en general, y de sus públicos clave o *stakeholders*, en particular, y de analizar el impacto que los cambios de todo tipo producidos puedan tener sobre su capital de activos intangibles” (Dircom, 2013: 12). De este modo, la dimensión de comunicación corporativa podrá asesorar a los directivos

sobre las modificaciones que habría que introducir en el comportamiento del conjunto de la organización para acercar los estados de opinión generados entre sus públicos clave hacia posiciones más favorables a los objetivos corporativos.

### **Acciones de comunicación corporativa**

Cristina Aced y el BIC Galicia (2009), junto con Martínez y Vázquez mencionan las acciones estratégicas de branding y lobbying en el marco de la dimensión corporativa:

Cuando hablamos de acciones de **lobbying**, nos referimos a “la comunicación persuasiva que tiene como principal objetivo influir y predisponer al receptor o usuario. Esta estrategia se centra en la relación con centros de poder, especialmente públicos” (Aced y BIC, 2009: 58).

Por otro lado, el **branding**, según Martínez y Vázquez (2007) se centra en la **creación y el desarrollo del marketing**, y no debe confundirse con las estrategias comerciales explicadas en el apartado anterior. En este sentido, se debe poner énfasis en el nombre y el logotipo de marca, con el objetivo de que “logren representar la esencia o la idea que subyacen en la marca” (Posner, 2011: 129). Así pues, si el branding consiste en la diferenciación, este debería ser el primer escalón en el camino a la singularidad. Como puntualiza Posner, “el branding opera para crear conexiones emocionales entre el consumidor y la marca, lo que no solo incrementa el potencial desembolso económico por parte del consumidor, sino que también influye en su inversión emocional en la marca” (Posner, 2011: 134). Es decir, al fin y al cabo, lo que pretende conseguir el branding es que los consumidores elijan un producto de una marca determinada por lo que esta les ha hecho o les hace sentir, gracias a las percepciones positivas que esta transmite. Un claro ejemplo de ello son marcas como Apple o Nike, que consiguen la lealtad de sus clientes mediante la consolidación de unos valores positivos que se asocian a ellas.

Por ello, siguiendo la teoría de Walter Landor, citado por Posner (2011), las marcas deben apostar por el branding y la comunicación corporativa, ya que más allá de un valor comunicativo, también repercutirá finalmente en su reputación y en los beneficios que la marca recibirá.

### **Herramientas de comunicación corporativa**

Como pasa con el resto de dimensiones, las compañías cuentan con una serie de herramientas que las ayudan a gestionar la imagen, cultura e identidad de la empresa. Entre ellas, autores como Aced (2009) o Fernando Martín Martín (1999) destacan:

- Informe analítico del público objetivo: consiste en la realización de un estudio en profundidad de todos los aspectos y características de los stakeholders prioritarios (necesidades, preferencias, costumbres, etc.).
- Informe analítico de la competencia: se trata de identificar las empresas competidoras, estudiar sus estrategias, así como sus acciones de comunicación.
- Manual de identidad corporativa: documento escrito que recoge los 7 vectores de la empresa, entre ellos el logo y el comportamiento. Es decir, recoge el uso de los distintos medios: material corporativo (tarjetas o sobres), material publicitario (folletos), publicaciones, sistemas informáticos (web corporativa).
- Notas y ruedas de prensa.
- Revista especializada.
- Organización de actos públicos

### **1.5.3 DIMENSIÓN INTERNA**

Francisca Morales define la comunicación interna como aquella dimensión encargada de “contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace, así como lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas e incrementar la motivación y la productividad” (Morales, 2008: 51).

Andreu Pinillos (1996), citado por Madroñero, complementa esta definición añadiendo que esta área “ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales e implica a la plantilla en los aspectos generales del negocio” (Madroñero, 2008: 52).

A partir de los 90, se empezó a implantar como una función con entidad propia dentro de los departamentos de comunicación, más allá de una función de recursos humanos, ya que se reconoció que establecía relaciones eficientes entre todos los miembros de la organización - público interno-, logrando aproximar los objetivos empresariales a todos los trabajadores. Porque “es difícil ser escuchados por los colaboradores si estos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos” (Madroñero, 2008: 51).

Así pues, Morales llega a una primera conclusión: no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los



públicos externos, ya que “los trabajadores son el primer público de la empresa” (Morales, 2008: 22).

La autora además describe las funciones y modalidades de comunicación interna (Morales, 2008):

- **Informativa:** como herramienta clave para que los trabajadores estén más motivados a realizar su trabajo correctamente.
- **Explicativa:** para que a los trabajadores les queda claro los objetivos que persigue la empresa y pueda identificarse con ellos. Todos los departamentos deben estar informados del funcionamiento general de la organización.
- **Interrogativa:** para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen la organización, así como crear el hábito de hacer preguntas de aclaración que permitan el intercambio de información y abrir nuevos diálogos.

### Canales y tipos de comunicación interna

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

**Tabla 1 (Fuente: Lucas Martín – 1997: 56)**

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, son los oficiales de la organización. Es una canal “perfectamente definido, y sigue las líneas del organigrama” (Kreps, 1990). En cambio, los canales informales no están planificados y surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización.

#### • **Comunicación descendente**

Es el tipo de comunicación más básico y tradicional, según Morales (2008). Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Se trata, según la autora, “de una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización” (2008: 58). Su misión no es solo transmitir órdenes, sino también actividades, informaciones de celebraciones, reuniones o actos.

Según Villafañe “los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que va dirigida” (1998: 25). De esta forma, tiene como objetivo implantar y fortalecer la cultura corporativa, así como reducir el rumor.

### **Herramientas de comunicación descendiente (Morales, 2008)**

- Publicaciones de distribución general
- Noticias o flashes informativos breves
- Hojas informativas para mandos
- Tablones de anuncios
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
- Carteles
- Objetos promocionales

#### **• Comunicación ascendente**

Esta, por lo contrario, surge de los niveles bajos de la organización y se dirige, siguiendo distintos caminos, a los altos cargos. Este tipo de comunicación permite, según Morales, “recoger inputs de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y que se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas de comunicación” (Morales, 2008: 60).

Lamentablemente, comenta la autora, los canales de comunicación ascendente normalmente no están muy desarrollados, a pesar de que, tal y como afirma Bernand, “los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son, a menudo, los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”. (Bernand, 1968)

Por lo tanto, este tipo de comunicación “trata de estimular el consenso, lograr el máximo aprovechamiento de las ideas, y que todos se sientan protagonistas y parte del proyecto empresarial” (Villafañe, 1998: 58).

Por otro lado, Kreps y Lucas Martín (1997), aseguran que también proporciona a los directivos un feedback adecuado necesario a la hora de tomar decisiones, alivia tensiones y estimula la participación y el compromiso.

### **Herramientas de comunicación ascendente (Morales, 2008)**

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculo de calidad
- Notas de respuesta obligatoria
- Teléfonos de servicio

- Encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzón, cartas al director, etc.)

- **Comunicación horizontal**

Morales define estos flujos de comunicación “como aquellos que se producen entre personas y departamentos que están al mismo nivel jerárquico” (2008: 60). Según la autora, “los flujos más estudiados, dentro de este grupo, son los que se dan a niveles directivos, ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa” (Morales, 2008: 60). “Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores” (Rogers, 1980).

Según las palabras de Villafañe (1998) que Morales cita, “los objetivos de la comunicación horizontal se rigen en hacer posible un proyecto empresarial basado en la comunicación, mejorar la cohesión interna implicando a todo el personal, así como mejorar el desarrollo organizativo” (Morales, 2008, 61).

#### **Herramientas de comunicación horizontal (Morales 2008)**

- Reuniones entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones
- Elaboración de informes
- Comunicados varios (cartas internas o notas recordatorio)

Además, es importante diferenciar, dentro de esta dimensión, los distintos grupos existentes. Es decir, las herramientas de comunicación según los flujos comunicativos serán 100% eficientes si también sabemos diferenciar los diferentes grupos humanos que trabajan y forman parte de la estructura interna de la empresa. Paloma Díaz Soloaga diferencia tres niveles (Díaz, 2014:42-47):

- **Propietarios y accionistas**

Con este grupo se hace referencia a “los dueños y/o accionistas que percibirán beneficios o dividendos si la empresa genera ventas y alcanza la rentabilidad” (Díaz Soloaga, 2014: 43). Este primer grupo de miembros de la estructura interna de la organización suele tomar decisiones determinantes como dar el paso de invertir en bolsa.

Al mismo tiempo, estos propietarios, no quieren perder el control de la compañía, afirma Díaz Soloaga. Por este mismo motivo, es esencial según la investigadora del ISEM que

las empresas cuiden con “verdadero primor a sus accionistas, ya que gracias a la confianza de depositan en la empresa, se pueden afrontar proyectos ambiciosos en los que es necesarios un capital inicial difícil de obtener de otra manera” (Díaz Soloaga, 2014: 43).

- **Directivos y mandos medios**

Para conseguir una estructura de comunicación sólida en las organizaciones, es preciso, apunta Paloma Díaz, que “dirección adopte la comunicación como un objeto estratégico” (Díaz, 2014:44). De este modo será más fácil impregnar la organización de las múltiples formas de comunicación que la abran a distintos públicos. Directivos y mandos medios suelen ser los responsables de lo que sucede en términos de comunicación concluye Díaz Soloaga, ya que serán estos los que autoricen al departamento de comunicación la realización de las diferentes acciones comunicativas.

- **Empleados**

Los empleados deben conocer bien la cultura corporativa de la empresa, puesto que son los primeros y “más cualificados embajadores de la marca” afirma Paloma Díaz (2014: 45). De hecho, para que esta primera premisa se cumpla la estrategia más efectiva es a través de acciones comunicativas.

## **1.6 COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS**

Cualquier empresa, por exitosa que sea, debe afrontar situaciones adversas en alguna etapa de su existencia. Las adversidades suelen afectar directamente a la relación que se tiene con los diferentes *stakeholders* y, por lo tanto, pueden llegar a perjudicar gravemente la imagen y, por ende, la reputación de la empresa. Sin embargo, si estas adversidades se prevén, se pueden minimizar los daños que pueden causar e incluso en algún caso evitarlos. Para ello es necesario disponer de una comunicación favorable con todos los públicos, que ayude a evitar las posibles crisis. Según Ana Maria Enrique (2008), a eso se dedica la gestión de crisis. Como ella misma explica: “gestión de crisis significa, por un lado, prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis” (Enrique, 2008:76).

Para definir una buena gestión de crisis, sin embargo, es esencial distinguir tres etapas, en las que se implementaran diferentes estrategias o acciones. Según Ana M. Enrique (2008), la primera es la fase **pre-crisis**, en la cual se realizará una evaluación de riesgos y factores que puedan provocar una posible crisis. Para prevenir riesgos es importante – según Paloma Díaz- hacer un análisis interno y externo de la organización para identificar correctamente esos temas, conflictos potenciales o asuntos críticos que podrían llegar a afectar a la empresa (Díaz, 2014: 173). Tras esta identificación, Díaz afirma que es importante hacer una valoración de la importancia de cada conflicto potencial para poder establecer protocolos de actuación según el grado de relevancia, con mayor o menor grado de intervención. En esta etapa preliminar es importante saber que no existen modelos estándar para todo tipo de organizaciones, sino que cada empresa, afirma Enrique, “deberá articular un plan de comunicación de crisis en base a su naturaleza y del entorno en el que actúa” (Enrique, 2008: 77).

Esta etapa resulta crucial, ya que es el momento en el que se sientan las bases del **plan de crisis**, que recoge los mecanismos y estrategias a aplicar en caso de crisis. Si las acciones de previsión establecidas en la primera fase no han tenido éxito, se daría la segunda fase: la crisis en sí.

Enrique (2008) manifiesta la relevancia de los medios de comunicación, los cuales juegan un papel importante cuando se da una situación de crisis, ya que son los encargados de difundir lo que ha sucedido y trasladarlo a la opinión pública. En este momento es cuando se pone en funcionamiento todo lo planificado en la fase anterior, la preliminar, de forma que el daño ocasionado no sea excesivo. Además, al igual que análisis de pre-crisis, en el que se detallan los posibles factores que podrían originar una crisis, cuando nos referimos a medios de comunicación debemos hacer lo mismo y “detallar los posibles canales de comunicación que se deberán tener en cuenta para la difusión de la información que convenga a la organización” (Enrique, 2008: 83). Enrique (2008) comenta que todos los canales pueden ser utilizados en mayor o menor medida según la trascendencia de lo ocurrido, pero por norma general, el comunicado y la conferencia de prensa resultan ser los canales más habituales en las situaciones de crisis. Una vez detallados los canales y los posibles factores originarios de crisis cabe preguntarse qué se debe hacer y qué estrategias se deben tomar cuando sucede.

Pero aparte de los medios de comunicación, en la era digital debemos tener presente una buena estrategia para resolver conflictos en las redes sociales. El plan de actuación

debe ser muy parecido al de los medios, apunta Alberto Alcocer (2013), CEO en SocieTIC Business Online, pero se “deben destinar recursos y personal a este tipo de imprevistos en la red”, añade. En estos casos, Alcocer aconseja lo siguiente:

Monitorizar la información que circula por la red en torno al hecho que ha motivado la crisis, esto ayudará a la empresa a saber cómo se está desarrollando esta y a comunicarse más fácilmente, aportando datos, respondiendo preguntas o incluso disculpándose, antes de que lo hagan otros usuarios, con lo que puede servir para amortiguar la situación (Alcocer, 2013).

En todo tipo de crisis, Enrique (2008) y Díaz (2014) coinciden en remarcar que lo fundamental es que la empresa asuma la crisis antes de que trascienda demasiado, ponga en marcha los protocolos establecidos y actúe con responsabilidad. Para tomar decisiones ante una crisis se debe tener en cuenta la estrategia que se va a llevar a cabo, según el contexto. Según Westphalen la estrategia comunicativa ante situaciones de crisis puede adoptar cuatro posibles modalidades (Westphalen, 1998: 117):

- **Estrategia del silencio:** se produce cuando la organización no reacciona a las acusaciones. En el caso de los rumores injustificados, esta estrategia puede ayudar a que éste se diluya con el paso del tiempo hasta desaparecer. En contrapartida, en situaciones graves puede interpretarse como un acto de cobardía por parte de la organización. Esta estrategia, pues, se recomienda cuando es menos y los medios de comunicación no ejercen mucha presión.
- **Estrategia de negación:** consiste en negar el incidente rechazando cualquier muestra de interés. Adoptar esta estrategia significa que la organización está muy segura de poder probar que la información o rumor que se ha extendido es totalmente infundado, lo que permite frenar la crisis de inmediato.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** consiste en responsabilizar a un tercero de lo sucedido con el objetivo de proteger a la organización. Esta estrategia no suele gustar al público puesto que la organización, indirectamente, da a entender que no está capacitada para solucionar la crisis en cuestión. Cuando son involucradas injustamente, esta estrategia es válida siempre y cuando se pueda demostrar.
- **Estrategia de confesión:** se trata de reconocer sus responsabilidades y en dar unas soluciones para poder resolver el problema. Decir la verdad honra a la

organización afirmando así su sentido de responsabilidad. En estos casos, se recomiendan argumentos sólidos y emprender las acciones para reconstruir la imagen lo antes posible y la crisis no se prolongue.

Por último, tras llevar a cabo una de las estrategias anteriores, llega la fase post-crisis, en la que “la empresa debe tomar consciencia de sus errores y tratar de enmendarlos de cara a futuras crisis” (Enrique, 2008: 83). Se corresponde con la vuelta a la normalidad después del trance.

Ana M<sup>a</sup> Enrique afirma que “la gestión que una empresa hace al atravesar una crisis dice mucho de la misma empresa: de su capacidad de reacción y de la forma en la que interactúa con sus públicos” (2008: 85). Es esencial, por ello, ser precavidos y establecer un buen plan de comunicación que recoja todos los escenarios posibles. De esta forma, en caso de crisis la empresa no se quedará paralizada, sino que será más activa y resolutiva que nunca, protegiendo por encima de todo su imagen, uno de los intangibles más preciados que posee

## 1.7 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2017). Así es como define el mismo Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa este valor intangible, uno de los más importantes en cualquier empresa. Las profesoras Elsa Martínez Caballero y Ana Isabel Vázquez Casco la describen como “una asunción voluntaria por parte de las empresas de la responsabilidad de sus acciones en la sociedad que implica integrar en su estrategia las expectativas de todos los *stakeholders* o grupos relacionados con la empresa” (Martínez & Vázquez, 2007: 322). Por tanto, cuando hablamos de RSC nos referimos a un concepto **multidimensional**, que se refiere a la responsabilidad que tienen las empresas en torno a la **triple bottom line** – concepto acuñado por John Elkington en 1997- es decir, en materia económica, social y medioambiental. Según Paloma Díaz Soloaga, la RSC se origina en Estados Unidos a finales del siglo XX y responde a la lógica norteamericana de favorecer la iniciativa privada frente la intervención del estado (Díaz, 2014).

Según Carroll (1991), la RSC se compone por diversas responsabilidades que, según el autor, se pueden dividir en cuatro grupos, siguiendo un orden lógico: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Todas ellas se entienden en relación a todos los públicos o *stakeholders* a los que se dirige la empresa (público interno, ambivalente y externo).

Las responsabilidades económicas se encuentran en la base de la pirámide, por lo que los tres otros grupos de responsabilidades dependen de ellas. Se refieren a la generación de beneficios, lo que permitirá que la empresa salga adelante y funcione. Si una empresa no cumple esta responsabilidad, tampoco podría cumplir las otras responsabilidades de la pirámide, ya que no tendrían razón de ser (Carroll, 1991).

La siguiente responsabilidad es la legal, es decir, cualquier empresa además de generar beneficios debe cumplir con la ley y las regulaciones vigentes. De este modo, la tercera responsabilidad es la que se podría identificar propiamente con la RSC, ya que va más allá de las responsabilidades básicas de una empresa. Se trata de la responsabilidad ética, que busca que todas las acciones llevadas a cabo por la compañía tengan un componente moral, como indica M<sup>a</sup> Teresa Méndez Picazo (Méndez, 2005).

Por último, el eslabón final de responsabilidades lo conforma la responsabilidad filántrica, que incluye la promoción del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la población. Aquí se encontraría la destinación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad para ayudar a personas desfavorecidas.

Díaz, por su parte, incide solo en tres niveles de RSC. El primero se correspondería con el cumplimiento de “las promesas realizadas a sus públicos y (...) los estándares éticos de un trabajo bien hecho” (Díaz, 2014: 57). Es decir, supone respetar los derechos de los trabajadores y el medio ambiente en los procesos de fabricación. De esta forma, el segundo nivel de RSC, según la autora, “se ocupa de las comunidades cercanas: instituciones, familias o personas que viven cerca de las tiendas, fábricas o plantas de producción” (Díaz, 2014: 58). Así, el último nivel de RSC, el tercero, de acuerdo a la teoría de Díaz Soloaga, se corresponde con “acciones que van más allá de los objetivos de empresa, como patrocinios, o crear compromisos estables para cubrir diversas necesidades o carencias sociales” (Díaz, 2014: 58).

Este intangible se recoge en las memorias de RSC o informes de sostenibilidad, en los cuales la empresa explicita sus acciones a lo largo del año hábil y las justifica. Es el



caso de algunas empresas englobadas bajo el sistema de moda rápida, como Inditex o Mango, que cuentan con este informe en sus respectivas webs. Sin embargo, cabe decir que la RSC también se puede comunicar a través de las redes sociales e incluso gracias a los medios de comunicación, en forma de reportajes o noticias. La RSC se gestiona desde el Departamento de Comunicación de la empresa, aunque es cierto que hay ciertas empresas que disponen de un departamento de RSC, que se dedica por completo a gestionar este intangible.

Aunque su aplicación es voluntaria, tener una buena gestión de la RSC es esencial para cualquier empresa. Para conseguirlo se debe empezar por enviar mensajes coherentes y claros a todos los públicos con los que esta se interrelaciona, siempre teniendo en cuenta la comunicación y actuando con transparencia (Enrique, 2008).

## II. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA MODA

### 2.1 EL CONCEPTO DE MODA Y SU EVOLUCIÓN

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el concepto de moda es muy amplio. Al contrario de lo que se pueda pensar, no sólo abarca la vestimenta, sino que engloba muchos más significados. Tal y como explican las profesoras Elsa Martínez Caballero, Ana Isabel Vázquez Casco (2006: 19) y Stefania Saviolo y Salvo Testa (2007:19), la moda es un “fenómeno social, económico y cultural que afecta a las ideas, a la literatura, a la economía y al aspecto físico” y, por lo tanto, el vestir supone solo una pequeña parte de ese fenómeno. Sin embargo, lo que se trata en este trabajo es precisamente eso, la moda entendida como la vestimenta.

El concepto de moda ha ido evolucionando en cada época, dependiendo de la sociedad y los valores dominantes en el momento. Es evidente que lo que se considera moda ahora no lo era hace dos décadas, por lo que nos enfrentamos a un concepto “temporal y ligado al devenir histórico” (Martínez & Vázquez, 2006: 21).

Existen teóricos que datan este fenómeno en la antigüedad, momento en el que la indumentaria confería un estatus social. La inconformidad del hombre con su cuerpo y la necesidad del uso del vestido para reafirmarse parecen encontrar sus vestigios en etapas primitivas. Sin embargo, las evoluciones que ha sufrido la vestimenta se remontan a causas básicas como la necesidad de protegerse, el pudor o el exhibicionismo erótico (Saviolo & Testa, 2007: 21). La moda como tal no se comprendía en las sociedades de Egipto, Grecia o Roma. En esos tiempos sí existía un gusto por la “ornamentación y los efectos estéticos”, pero la ropa se mantenía igual, sin ningún cambio (Martínez, 1998: 26).

Sobre el origen de lo que hoy en día entendemos como moda existen opiniones diversas. Para unos, data del siglo XIV, con la aparición del vestir moderno y la plena diferenciación entre el traje masculino y el femenino (Martínez, 1998: 27; Fog, 2014: 9; Martínez & Vázquez, 2006: 19), mientras que para otros su origen se encuentra en la época del Renacimiento, en las ciudades italianas (Saviolo & Testa, 2007: 21). Sin embargo, todos los autores coinciden en que la segunda mitad del siglo XIX es el punto de partida que intensifica el ciclo de la moda, y en que Charles-Frederik Worth es crucial. Se trata del primer sastre que introdujo los conceptos de “modelo” y “colección anual”, y que dio sentido a la renovación constante (Saviolo & Testa, 2007: 27). Con París como capital, la alta costura, con diseñadores como Chanel, Dior y Saint-Laurent, será la protagonista de las primeras décadas del siglo XX. No fue hasta los sesenta cuando se

crean las bases para un principio de democratización de la moda, de la mano del diseñador Pierre Cardin. Este supuso la aparición del *prêt-à-porter*, encabezado esta vez por diseñadores italianos como Versace y Valentino. Este sistema definía las prendas como productos industriales, respondiendo a un público abstracto y mucho más exigente que el de las anteriores épocas (Saviolo & Testa, 2007: 30). Para aquél entonces, Milán se convertiría en capital de la moda, sustituyendo a París. Y así fue como en los noventa y después del recorrido comentado, la moda pasó a ser un “fenómeno global” (Martínez & Vázquez, 2006: 35). Es lo que conocemos actualmente como “moda de masas”, en el que “las piezas de ropa se producen en cantidades industriales y presentan una diversidad considerable de tallas estándares, lo que abarata su coste y las hace más accesibles al cliente medio” (Meadows, 2009: 12). Este fenómeno ha hecho posible que hoy en día existan conceptos como “moda rápida” o “moda low cost”.

## **2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA MODA**

Por lo tanto, como se ha visto y según el *Fashion Business Consultor* Toby Meadows, el mercado de la moda se divide en tres grandes segmentos de mercado, que conviven los unos con los otros en la actualidad: la alta costura, el *prêt-à-porter* y el llamado *mass market*. El primero se entiende como “piezas únicas de lujo que presentan elaborados acabados y detalles que se combinan con diseños, en ocasiones, un tanto extravagantes” (Meadows, 2009: 9). Sus precios son sobradamente elevados, y se exhiben en los desfiles más prestigiosos. Este sector representa una pequeña porción del sector global de la moda, pero tiene una importante influencia a la hora de establecer tendencias (Posner, 2011:13). Por otra parte, el *prêt-à-porter* es la alternativa más económica. Se trata de productos de diseñador producidos en series limitadas, de forma que la exclusividad sigue presente. Es el caso de firmas como Marc Jacobs o Gucci, que exhiben sus modelos en las semanas de la moda de las principales capitales. Por último, la moda de masas se dirige a un mercado masivo, como bien dice su nombre, y se basa en prendas de menos calidad hechas con materiales económicos y en grandes cantidades.

Existen otros autores, sin embargo, que hablan de diversos subsectores dentro de los primeros dos niveles: la alta costura y el *prêt-à-porter*. Una de ellos es Harriet Posner, profesora y diseñadora. Ella habla de la “jerarquía básica de la moda”, nombrando los diferentes niveles que la componen. Por un lado, menciona la alta costura y la costura como “la moda en su nivel más alto” y, por el otro, el *prêt-à-porter* en forma de moda

de alta calidad, con los diseñadores de lujo y primeras marcas; el mercado de gama media, con las líneas de difusión y líneas bridge de diseñador, las marcas de lujo asequible y las cadenas de tiendas de gama media; el mercado de masas, con las cadenas de gran distribución y, para acabar, el mercado de gama baja con las empresas de moda de gama baja y de moda económica. Según la autora del libro “Marketing de moda”, en estos niveles se dan dos efectos, que condicionan el proceso de moda: el efecto goteo y el efecto burbuja. El primero se refiere al hecho que las empresas de gran distribución se inspiran en las de alta costura para sus diseños, mientras que el segundo es al contrario; la alta costura en ciertas ocasiones se nutre de los que ve en la moda callejera y en los subgrupos culturales (Posner, 2011: 13).

El mercado dominante hoy en día, por tanto, es el de la moda de masas, que presenta unas características muy marcadas inmanentes al contexto actual. La moda hoy en día es cíclica, efímera, desafía al pasado, exhibicionista y global. Es decir, según cuentan Elsa Martínez y Ana Isabel Vázquez (2006: 23, 24), la moda “es estacional y se basa en ciclos, en colecciones que se van renovando constantemente”. Cada vez más estas están destinadas a “tener un tiempo de venta, compra y consumo (...) más reducido” (Saviolo & Testa, 2007: 31). Por esa misma razón se puede decir que la moda es efímera, ya que se olvida con facilidad. Así, aunque se inspira en el pasado, busca innovar y modificarlo y después ser visible –exhibirse- para que otros lo vean. Además, no tiene fronteras, salvando las distancias entre Oriente y Occidente (Martínez & Vázquez, 2006: 23-25).

### **2.3 LA MODA COMO INDUSTRIA**

Según las palabras de Paloma Díaz Soloaga, investigadora y profesora de la UCM, “el sector de la moda debe ser considerado una industria y tratado como tal”, ya que “integra empresas textiles, diseñadores, fábricas y talleres, patronistas y costureras, pero también directores de marketing, financieros, periodistas y buscadores de tendencias” (Díaz, 2014: 8). De hecho, algunos autores lo consideran como un *cluster* de sectores, debido a su extensión y complejidad (Saviolo & Testa, 2007: 55). Tanto es así, que tal y como indica el informe del Observatorio de la Moda Española *El sector de la moda en España: retos y desafíos*, este sector es único en su especie y sí se integra con otros sectores, de los que depende en menor o mayor medida, tales como las empresas de comunicación o las consultorías.

Del mismo modo, el sistema de moda se basa en dos macrocadenas de valor: la del textil-confección y la de la piel-calzado-complementos (Saviolo & Testa, 2007: 56).

Como se ha dicho, el presente trabajo se centra en la vestimenta, por lo que se interesa por la cadena de valor textil-confección. Esta abarca diferentes fases y actividades, que se pueden simplificar, según Paloma Díaz y Stefania Saviolo y Salvo Testa, en cuatro procesos o sectores: el sector de las fibras, el sector textil, el sector ropa y la distribución (Díaz, 2014:10; Saviolo & Testa, 2007:58). El primero engloba desde la producción de materiales naturales hasta la obtención de materiales artificiales, es decir, se dedica a las fibras (lana, algodón, seda o fibras químicas). El textil, por su parte, convierte las fibras en hilados y tejidos. Así llegamos al sector ropa, donde se encuentra el sector de la confección, es decir, aquí se inscriben los “diseñadores que crean formas, volúmenes y deciden estampados y colores, así como las fábricas que realizan acabados o semiacabados” (Díaz, 2014: 12). En esta fase o sector es donde se sitúan las empresas de moda entendidas como tales, ya sean económicas – Inditex- o de lujo – Armani-. Por último, el producto final se pone en venta y llega a los consumidores; eso es la distribución.

## **2.4 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN ESPAÑA**

En las últimas décadas, el sector de la moda en España ha experimentado una evolución, con la crisis económica como el fenómeno más reciente que ha afectado al sector. La situación que hoy por hoy presenta se define – como indica el informe sectorial de la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)- por “una estructura industrial más reducida, una fuerte tendencia a la internacionalización, un gran poder de las empresas de distribución, y un crecimiento del comercio electrónico”, fenómenos que afectaran a su vez a la comunicación, como se verá en los siguientes capítulos (CESCE, 2016, 6). De hecho, como dice Paloma Díaz Soloaga, “la crisis económica mundial que ha azotado con fuerza España ha motivado también un cambio en las reglas del juego de este sector, forzando la salida a otros mercados e impulsando el crecimiento de esta industria” (Díaz, 2014: 24).

Según el informe del Observatorio de la Moda Española, España se ha convertido en los últimos años en una potencia a nivel mundial en este sector, con más de **6.500 empresas y marcas dedicadas a ellas**. De hecho, como afirma el informe, su volumen de negocio es equiparable al de Italia, país donde el negocio de la moda es una de las actividades económicas más importantes. Su posicionamiento se debe sobre todo a su apuesta por la *fast fashion*, con cadenas como Inditex, Mango o Desigual al frente como mayores exportadores.

El fenómeno que caracteriza el sector de la moda en España es la **polarización**. Existen unas pocas compañías que cubren una gran parte del mercado, con ventas superiores a 1.000 millones de euros cada una, mientras que las pequeñas y medianas empresas no superan la facturación de 150 millones de euros. En este sentido, las mayores empresas de moda a nivel español son: Inditex, Mango, Cortefiel y Desigual. Como resume el informe de la CESCE, la ventaja de España recae en tener “algunos de los líderes mundiales del sector, empresas con miles de trabajadores, cientos de tiendas en todo el mundo y unas estructuras perfectamente engrasadas en diseño, aprovisionamiento o logística” (CESCE, 2016, 6).

Contrariamente, la principal debilidad de nuestro país en relación a este sector se encuentra en las tendencias deslocalizadoras de los últimos años en la fase textil. Como puntualiza Paloma Díaz, “la deslocalización de la cadena de producción ha hecho que nuestros talleres nacionales dejen de ser competitivos frente a los de Asia, la Europa no comunitaria, el norte de África o algunos países de Sudamérica” (Díaz, 2014: 22).

Según Díaz, la única salida pasará por “crear marcas con fuerte personalidad y hacerlas crecer hacia fuera” (Díaz, 2014: 22).

#### **2.4.1 CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA**

El sector de la moda es uno de los más importantes en el peso de la economía nacional, tal y como explica el informe del Observatorio de la Moda Española. Según este, en 2015 representaba el **2,8%** del PIB español, un aumento del 0,1% respecto 2014. Además, y de acuerdo a la revista Forbes, el sector es uno de los más productivos de España, convirtiéndose en el que más riqueza generó durante 2016, más de 80.000 millones de euros.

Pero no solo eso, sino que en ese mismo año aportó un 4,3% de puestos de trabajo, siendo el octavo sector con más ocupación en el país en relación a toda la industria. De hecho, en el sector de la confección se registraron en 2015 casi 194 mil trabajadores, después de una caída de la ocupación desde la crisis económica de 2008. En términos de facturación se experimentó en ese año también un aumento, tras siete años de descenso, alcanzándose los 17.743 millones de euros. Además, alrededor de un 10% del tejido empresarial español (unas 6.800 compañías) trabajó, de manera directa o indirecta, en 2015 para el sector de la moda (CESCE, 2016, 20-31).

Desglosando por comunidades, la presencia de empresas de moda es más notable en Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Madrid y Galicia. De hecho, entre estas

cinco comunidades se concentra más de un 75% del tejido empresarial español de este sector. En relación a la facturación, los primeros puestos se los llevan la Cataluña (17,36%), Madrid (17,06%) y Andalucía (15,32%) (CESCE, 2016: 11).

A nivel de venta online, la moda también obtuvo el año pasado unos buenos resultados, con una media de **4,8% del volumen de negocio del comercio electrónico nacional**, estableciéndose como el principal bien de consumo en Internet. Concretamente, en el primer semestre de 2016, los compradores de moda online españoles ya llegaban a casi seis millones.

En términos internacionales, la moda aportó en 2015 un 8,4% del total de las exportaciones españolas, solo por detrás de Francia, Italia, Alemania y Reino Unido. Sus principales mercados fueron Francia, Italia y Portugal, según reza el *Informe Económico de la Moda en España*, elaborado por el portal web especializado en información económica en el mundo de la moda Modaes.es.

#### **2.4.1.1 Internacionalización de las marcas de moda españolas**

La internacionalización consiste en la apertura y el crecimiento de cualquier empresa a nuevos mercados geográficos; tal y como define Arnoldo Araya en su artículo “El proceso de internacionalización de empresas”, se trata de “la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos en distintos países”. Según el economista Jordi Canals, este proceso se produce en vista de tres objetivos: apertura de nuevos mercados, costes de producción más bajos y búsqueda de una estructura de producción y distribución más eficiente (Canals, 1996).

El proceso de internacionalización supone una posibilidad, por tanto, de crecer y expandirse, y de hacerse un hueco en el mercado. Por ese motivo, en los últimos años diversas empresas han optado por seguir este camino, sobre todo con la mentalidad de poder competir con grupos empresariales ya consolidados tanto a nivel nacional como internacional. Este es el caso de muchas PYMES relacionadas con el mundo de la moda. Aunque la internacionalización supone un riesgo si no se sigue una estrategia bien definida, de la que también será responsable la comunicación, también supone una oportunidad para muchas pequeñas y medianas empresas, que ven este proceso como una forma de ajustar costes y diversificar su actividad.

Existen diversas formas de entrar en el mercado internacional. Carmen V. Escolano y José Antonio Belso así lo explican en su artículo “Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante”. La más

sencilla y la que está presente en la gran mayoría de empresas de moda son las exportaciones, ya que suponen menos riesgo. También se puede entrar con acuerdos de cooperación contractuales, eso es, licencias, concesiones y franquicias o, en último caso, por acuerdos de cooperación accionariales de inversión directa en el exterior.

Este fenómeno es bastante notable en las empresas de moda españolas desde hace tiempo, de hecho, en algunas sus exportaciones llegan ya hasta el 90% de su producción. Actualmente, España vende a más de 70 países, tal y como indica el Instituto Español de Comercio Exterior. Sin embargo, la balanza comercial de la moda española tiene un saldo deficitario, debido a la gran cantidad de importaciones que se registran año tras año, provenientes sobre todo de China, Italia y Turquía. Hoy por hoy, y según los datos de 2016 de la consultora inmobiliaria JLL – recogidos en su informe Destination Retail-, España es el quinto país más exportador de firmas de moda a nivel global.

Eventos como el Barcelona Bridal Fashion Week (BBFW), celebrado en Barcelona cada año, sirven como escaparate para las marcas locales que tienen deseos de expansión internacional. Por ejemplo, el año 2014 y según datos del diario Expansión, la feria contó con más de 350 compradores y distribuidores procedentes de EEUU y otros países europeos, con la finalidad de promover la inversión y la internacionalización de las marcas participantes.

En España se encuentran muchos casos de éxito de internacionalización, empezando por Inditex, Mango, e incluso Desigual. Estas empresas, ahora grupos consolidados y con facturaciones millonarias, empezaron como medianas empresas, y hoy en día todavía siguen expandiéndose por todo el mundo, travesando fronteras.

- **Presencia internacional de las marcas *fast fashion* españolas:**

En el caso de **Mango**, la estrategia de internacionalización seguida se basa en franquicias. En el primer trimestre de 2016, este gigante de la moda lideró los rankings de expansión internacional de franquicias junto con Desigual, señal de que su fórmula ha tenido éxito. Según detallan en su Memoria de Sostenibilidad de 2014, la estrategia de expansión a través de franquicia “se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son distintas y, por este motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país” (Mango, 2014:10) Empezó su andadura internacional en 1992, abriendo dos tiendas en Portugal, y a fecha de hoy ya dispone de casi 3000 tiendas en 104 países, estableciéndose en el puesto 29 del ranking de empresas de moda con presencia internacional elaborado por JLL. Según los datos de su página web, el mercado exterior superó ya en 1997 al nacional, con un volumen de



negocio mayor que el generado en España. Como ellos mismos declaran en su web: **“Nuestro objetivo es estar presente en todas las ciudades del mundo”** (Mango.com).

Así, **Inditex** es el ejemplo más claro de éxito de internacionalización. Con su marca Zara por bandera, en 2016 se situó en el quinto lugar del ranking de JLL, por detrás de empresas como Tommy Hilfiger, Levi's, Nike y Hugo Boss. Por su lado Inditex se ha basado en: franquicias, implantación propia y el *joint-venture* como estrategias de internacionalización. De hecho, la estrategia más común a la hora de internacionalizar es la de implantación propia, y según cuenta la Revista de economía ICE, las demás estrategias solo son usadas en mercados con características muy particulares. Así es como el modelo *joint venture* (acuerdos de cooperación con socios locales), se adoptó para el mercado alemán y el italiano, por la necesidad de contar con socios que aportasen experiencia y conocimiento previo de las especificaciones de tal mercado. De la misma forma, la concesión de franquicias fue la estrategia adoptada por Inditex para expandirse en Oriente Medio, debido a las diferencias culturales y el tamaño del mercado de esa zona. El proceso de internacionalización de esta empresa fue anterior al de Mango: en 1990 ya contaba con tiendas en Oporto, en Nueva York y en París. Según la revista de economía ICE, en el año 2000 su cifra de negocio en el mercado exterior ya fue mayor que la del mercado nacional (Castellano Ríos, 2002). Actualmente, Inditex dispone de más de 7000 tiendas (como indican en su portal web), repartidas por 93 mercados.

#### **2.4.2 CONTRIBUCIÓN CULTURAL Y SOCIAL**

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte define la contribución de la moda a la sociedad de la siguiente manera:

La moda constituye una forma de distinción estético-social que permite al ser humano diferenciarse y manifestar sus diferentes actitudes ante la vida, ya sea de ruptura e innovación, de actualidad o de conservadurismo. Comporta y configura actitudes sociales, que han servido de base de las grandes transformaciones de la humanidad a lo largo del tiempo (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

De alguna forma la moda es cultura, es el retrato de la sociedad en una época concreta, y forma parte del patrimonio cultural y social de cada país. Si se tiene en cuenta que, a

nivel internacional, en España el sector de la moda es uno de los más importantes, es evidente que su aportación no es en vano y supone un eje central de la cultura del país.

Tanto es así que Mónica Codina, en su libro *Mirando la moda*, define la indumentaria como un fenómeno social; testigo de los diversos cambios sociales que se han dado a lo largo de la historia. Este hecho se puede contemplar en cualquier museo textil que se visite. Según la época y los valores e ideales predominantes, la indumentaria tenía unas u otras características, desde los corsés del siglo XVIII hasta el uso en la primera mitad del siglo XX –impensable en otras épocas- de pantalones por parte de las mujeres.

Pero no solo eso. Ahora más que nunca, la moda “está de moda” en España. Tanto que se ha convertido en embajadora de la “creatividad, la cultura y la identidad españolas”, según el portal web *España es cultura*, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Las pasarelas, los museos y las conferencias que se organizan sobre el sector español – tales como “Back to the Roots. Un viaje al futuro de la artesanía”- son muestra de que la marca España es importante mundialmente en este sector y, de hecho, lo es desde hace unas décadas.

Diseñadores como Balenciaga en los 50 y Manuel Pertegaz en los 60 fueron los encargados de representar la cultura española a través de la alta costura, y lo consiguieron de buena manera, incluso llegando a vestir a primeras damas y actrices internacionales. Pero fue con la llegada del *prêt-à-porter*, en los años 70, cuando realmente surgieron nombres que situarían a España como referente textil. Adolfo Domínguez, Jesús del Pozo o Roberto Verino fueron y todavía son referentes que han logrado representar de alguna forma la cultura española a partir de sus diseños.

De la misma forma que la moda se puede considerar cultura, también resulta un fenómeno social. Según Martínez Caballero y Vázquez Casco, la moda sirve para indicar “estatus, sexo y posición geográfica, entre otras variables”. De alguna forma, se convierte en una herramienta de expresión, tanto en forma de distinción o de imitación. “No es que el vestido sea la forma de expresión de la persona, es que la persona se crea a través del vestido que elige llevar”, especifican las profesoras Martínez y Vázquez (2006: 20). Saviolo y Testa, por su parte, insisten en la reafirmación del individuo a través del vestido: “el estilo está fuertemente ligado a la conciencia del individuo acerca de sí mismo, de los propios valores, de la propia forma de ser y de comunicar a los demás, de la pertenencia a un grupo sociocultural o a una tribu urbana” (Saviolo & Testa, 2007: 32).

### III. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA

Como hemos visto en el primer capítulo, la comunicación es una herramienta estratégica para muchas empresas que ayuda a conseguir los objetivos financieros. Sin embargo, los teóricos de comunicación de moda Saviolo y Testa reconocen que las empresas de moda, en muchas ocasiones, se limitan a relacionar comunicación con medios, olvidándose de comunicar de forma integrada (Saviolo & Testa, 2007).

Pero en esta era en la que los medios masivos y, más recientemente, las redes sociales se han convertido en la fuente de influencia principal de toda la sociedad, la comunicación “es esencial para promocionar los productos de moda”, tal y como afirma un artículo de *Modaes.es*. Según Fernando Rius, director de Área Comunicación Global, gabinete de referencia para las empresas del sector moda, “la comunicación de moda es la misma que para cualquier otro producto, se realiza buscando el target adecuado, además de usar las estrategias adecuadas a cada tipo de producto” (Modaes.es, 2014).

#### 3.1 EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA

Como se ha explicado en el capítulo 1, los primeros gabinetes de relaciones públicas y marketing fueron evolucionando a gabinetes de prensa. Actualmente, se han convertido en los complejos gabinetes de comunicación, encargados de gestionar todas las dimensiones y flujos comunicativos de una organización.

Los intereses por parte de las empresas del sector de la moda en el campo de la comunicación nacieron en la década de los 50 a raíz de la aparición del *prêt-à-porter*. A partir de este momento empezó a hacerse imprescindible la comunicación integral en las grandes industrias de la moda, sobre todo por sus intereses comerciales (Villena, 2013: 98). Es decir, la aparición de los primeros empresarios del sector conllevó la necesidad de nuevas estrategias de marketing para vender sus prendas. A partir de ese momento, el sector moda se empieza a dar cuenta de la importancia de las estrategias de comunicación para vender un tipo de moda, de confección más rápida, hasta entonces desconocida.

Por lo tanto, entendemos que no fue hasta la aparición de las marcas conocidas como *prêt-à-porter* (años 50) que se cambió por completo el sistema de producción y “la comunicación se convirtió en una herramienta estratégica para las empresas de moda”, afirma Villena (2013: 98). De hecho, hasta entonces en España, las firmas *retail* (venta

al detalle) no se preocuparon de la gestión estratégica de la comunicación hasta que no tuvieron profundas reformas provocadas por las aperturas arancelarias al entrar nuestro país en la UE (Abruzzese, 2001). Aun así, hoy en día tan solo las grandes firmas de moda -ya sean *retail*, *prêt-à-porter* o alta costura- son las únicas que han establecido planes reales de comunicación. En España, afirma Rius (2014), la mayoría de las pymes del sector todavía viven en un período introductorio. Sin embargo, afirma que grandes marcas como Mango, Inditex o H&M han ido adaptándose a las transformaciones en materia de comunicación como muchas otras empresas de diferentes sectores.

Estos departamentos de comunicación, se basaban y se basan, sobre todo, en estrategias de marketing para dar a conocer sus productos y venderlos. Se regían por sus intereses comerciales, más que por los valores de marca (Villena, 2013). Con los años, afirma Villena, “las empresas de moda han ido evolucionando paralelamente al resto, introduciendo intangibles que dan valor añadido a las organizaciones del sector” (2013: 99).

Actualmente, según este autor, las empresas de moda están siguiendo un modelo de comunicación basado en las nuevas tecnologías y el mundo digital y de las redes sociales. Este modelo pone a disposición de las organizaciones un conjunto de herramientas, las cuales han facilitado la participación de los públicos en la empresa (Villena, 2013).

### **3.2 NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MODA**

El panorama comunicativo, como se ha ido viendo en los capítulos anteriores, dio un salto al introducirse la era digital. La aparición de la World Wide Web, allá por el año 1991, supuso un antes y un después para los departamentos de comunicación de todas las empresas y todos los sectores, así como un desafío, y en muchos casos, una ventaja (Martínez & Vázquez, 2006).

Este fenómeno, por lo tanto, también afecta al sector de la moda, que con las nuevas tecnologías experimenta una mejora de todos sus procesos, no solo a nivel comunicativo. Los sistemas de producción, la logística y la distribución e incluso la fabricación han implementado los avances tecnológicos, logrando una mayor eficiencia y eficacia en toda la cadena de valor (Martínez & Vázquez, 2006).

Con la llegada de los avances tecnológicos se ha establecido un nuevo perfil de consumidor, que pertenece a un segmento de mercado que ha cogido protagonismo en los últimos años. Se trata de la “generación Y” o de Internet (Moore, 2013; Posner, 2011; Martínez & Vázquez, 2006). Este segmento de población, nacido entre la década de los ochenta y los primeros años del 2000, se caracteriza por el uso continuo de Internet y del móvil y, por lo tanto, por la abundancia de información y la búsqueda de la rapidez.

Nos encontramos con un consumidor mucho más exigente que el de hace unos años y que, además, también es *prosumer*. Este término, acuñado por Alan Toffler en los años 80, se refiere a aquellos sujetos que adquieren dos papeles en uno: productor y consumidor de contenidos. Estos tienen a su disposición toda la información que pueda haber en la red sobre la marca, y por lo tanto pueden comparar, criticar y dar su opinión en todo momento sobre lo que ven o experimentan. La accesibilidad que caracteriza el entorno 2.0 permite que cualquiera se convierta en creador de opinión o de tendencias, lo que contribuye, de alguna forma, a la democratización de la moda (Posner, 2011: 122).

A este cometido ayudan en buena parte las redes sociales o medios sociales (Moore, 2013). Según el artículo de Marián Alonso *Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas*, estas “están cambiando el entorno competitivo tradicional y ofrecen a las marcas herramientas indispensables para crear una cultura de consumo democrática que tienen en cuenta la opinión del consumidor al tiempo que lo involucra en el proceso creativo” (Alonso, 2015: 83).

Por ello, a lo largo de los años se han ido desarrollando diversas plataformas con un doble objetivo: comunicar como marca y dar voz a los consumidores potenciales y reales.

### **3.2.1 EL PAPEL DE LOS MEDIOS SOCIALES**

Los medios sociales o redes sociales se han erigido en los últimos años como plataformas imprescindibles para cualquier marca (Posner, 2011). Su uso como herramientas de promoción se ha expandido y ha generado nuevas oportunidades de negocio, que dotan a las marcas de valor añadido.

#### **3.2.1.1 Uso de las redes sociales en el sector de la moda**

La red que hoy en día genera más ingresos – 10.220 millones de dólares- y cuenta con más usuarios -1860 millones- es Facebook (El País, 2017). Para Gema Martínez, autora del libro *Marketing y comunicación de moda* y profesora en la Universidad Complutense

de Madrid, “los vínculos emocionales estables y a largo plazo” son lo que las marcas de moda pretenden generar en Facebook (Martínez Navarro, 2017: 160). Según su opinión, se busca lograr un público fiel, sin prestar tanta importancia a los seguidores como en el caso de otras redes como Instagram.

Twitter es otro ejemplo de red social que domina el mercado hoy en día. Su principal funcionalidad se encuentra en los *streamings* en directo de las pasarelas y la posibilidad de los usuarios de comentarlas en Twitter, aprovechando la capacidad de interacción que genera la red social. De hecho, a través de los comentarios y sugerencias de Twitter se ha logrado en diversos casos influir directamente sobre las decisiones de ciertas empresas. Tal es el caso de Marc Jacobs, que lanzó una colección de tallas grandes gracias a las críticas recibidas en la misma red social (Moore, 2013).

Por otro lado, nos encontramos con las llamadas “redes verticales”, que específicamente en moda sirven para compartir los *street looks* y etiquetar las marcas de las prendas que aparecen, de forma que se establece una red de contenidos específicos relativos a las tendencias. En España, disponemos de portales como Chicisimo o Trendtation (Martínez Navarro, 2017).

Sin embargo, antes de la existencia de las redes sociales definidas ya encontrábamos una plataforma que permitía a cualquier persona hablar de moda y compartir sus gustos con los demás: los blogs. “El interés para una empresa radica en que son simples de implementar y leer, dinámicos, usan un lenguaje fresco, permiten llegar a audiencias muy segmentadas y mantener contacto real con los consumidores”, dicen Martínez y Vázquez (2006: 311).

De esta forma, las marcas hacen partícipes de sus creaciones a “influyentes bloggers y sitios web con objeto de sacar partido de su experiencia y de sus contactos con los medios”, señala Moore (2013:19). Esta plataforma, hoy en día, se ha fusionado en muchos casos con las tradicionales revistas de moda presentes en Internet, que integran los blogs en sus páginas web. Este es el caso de Vogue o Elle, que han apostado por la colaboración de *celebrities* relacionadas con el mundo de la moda para generar contenidos. Además, en otros casos las mismas marcas han apostado por lanzar su propio blog, con el objetivo de atraer la atención del cliente y fidelizarlo para que al final realice una compra (Moore, 2013: 137).

### 3.2.2 LAS NUEVAS PLATAFORMAS

Pero si hay una red social que a día de hoy es tremendamente popular en el sector de la moda esa es **Instagram**. La gran mayoría de marcas de moda están presentes en

Instagram, e incluso algunas de ellas cuentan con millones de seguidores, como es el caso de los perfiles de H&M o Zara, con 19,3 millones y 16,6 millones de seguidores respectivamente, cifras que aumentan día a día. Su valor principal reside en el hecho de que mediante las fotografías pueden transmitir su “identidad, su personalidad, su esencia y su propia historia, además de sus colecciones” (Martínez Navarro, 2017: 163).

Por otro lado, las marcas de moda han sabido encontrar en Instagram una fuente de publicidad incansable: los *instagrammers* o *influencers*. Estos términos, propios de la era móvil, se refieren a personas que generan una gran influencia – como bien indica la palabra- a su alrededor, en este caso por su estilo o su manera de comunicar la moda. Mediante colaboraciones esporádicas en las que se promocionan ciertos productos o la elección de “embajadores”, las marcas de moda logran abarcar un público focalizado a través de esta red social.

Muy aparejado al uso de Instagram por las marcas de moda, también encontramos Youtube. Según Martínez Navarro, esta red social es la elegida por los *millennials* – los jóvenes que van de los 18 a los 35 años- con más de 22 millones visitas diarias en nuestro país (Martínez Navarro, 2017: 166). No es extraño que las empresas de moda hayan elegido en muchos casos esta plataforma para lanzar promociones y campañas a través de sus propios canales o de los ya mencionados *influencers*.

Para acabar, nos encontramos con la plataforma más reciente, propia de la era de los móviles: las aplicaciones. Según el INE, casi el 90% de los internautas declara haber utilizado algún tipo de dispositivo móvil para acceder a Internet fuera de la vivienda habitual o centro de trabajo. De ese porcentaje, más de un 88,2% ha elegido el teléfono móvil. En este sentido, casi un 90% de las marcas de moda en la actualidad disponen de una *app* propia (Martínez Navarro, 2017: 169). Su uso se centra en el *e-commerce*, ya que resulta una forma fácil y accesible de comprar por Internet.

Sin embargo, este panorama social y accesible, como se ha dicho, genera nuevos desafíos para los departamentos de comunicación de las marcas, que ahora más que nunca deben cuidar la comunicación. En un entorno caracterizado por la compartición y el intercambio de opiniones deben lograr transmitir una imagen de marca unificada y coherente y establecer nuevas formas de llamar la atención de esos nuevos consumidores (Moore, 2013).

### 3.3 PARTICULARIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA

El sector de la moda tiene unas particularidades exclusivas que raramente comparte con organizaciones de otros sectores económicos. Cada ámbito empresarial tiene unas particularidades o características únicas que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer sus planes de comunicación. Villena (2013) afirma que las estrategias del sector de la moda están muy supeditadas a las novedades de cada temporada, haciendo efímeras las estrategias válidas de una temporada a otra. La clave, pues, es reinventarse e innovar constantemente. En este sentido, cabe diferenciar dos estrategias básicas dentro del mundo de la moda que marcaran las estrategias y los planes de comunicación de las compañías del sector. Estas son definidas y diferenciadas por Saviolo y Testa (2007):

- **Estrategias de comunicación estacional:** Su objetivo es promocionar el producto de temporada, es decir, popularmente lo que está de moda. Entre ellos destacaríamos: pasarelas, productos o apariciones en medios de comunicación.
- **Estrategias de comunicación institucional:** Destinados a comunicar los valores de la marca. A este grupo pertenecen el manual corporativo, las tiendas, el patrocinio o los eventos.

“Lo ideal sería combinar ambas estrategias y de este modo tener un resultado más completo y ajustado a las necesidades de la empresa”, afirma Villena (2013: 101). Es importante difundir aquello que estará de moda; de hecho, esta es la finalidad de las empresas del sector, pero sin olvidarse de los valores que conforman en sí la compañía en general. Se debe desprender uniformidad y continuidad en las estrategias, “no es bueno dar una imagen puramente estacional, que se asocia con fragmentada” (Villena, 2013: 101).

Según José Luís Del Olmo, profesor de comunicación y moda en la Universidad Abat Oliva, “en la empresa de moda la comunicación gira en torno a la colección de cada temporada” (Del Olmo, 2005: 252). Por lo tanto, una de las claves de la estrategia de comunicación de cada estación será potenciar esa colección, construyendo un trabajo integral de todo el staff de la organización para difundir, como se ha comentado, una visión uniforme y continuada de los valores y productos de la marca.



En este sentido, Del Olmo continúa afirmando que debe determinarse qué decir y cómo decirlo, pero de igual importancia es escoger un buen canal (2005). Así pues, se optará por canales personales (Kotler, 1998) o no personales como los medios de comunicación o los acontecimientos (*showrooms* o desfiles). Es un sector en el que relaciones públicas y los comunicadores deben trabajar conjuntamente para maximizar el cumplimiento de los objetivos de comunicación establecidos en la estrategia global. Esta estrategia irá dirigida a todos los públicos, pero Del Olmo establece además de los clientes, un grupo de destinatarios de comunicación prioritarios (2005: 255):

- Los miembros del canal de distribución, a través de los cuales los consumidores perciben y reciben moda.
- El consumidor fragmentado, al que habrá que proporcionarle toda la información sobre las tendencias y los productos del momento. Debe estar totalmente informado y no solo a nivel de producto, sino también acerca de la empresa y sus acciones.
- Los medios de comunicación generalistas, pero sobre todo los especializados en moda.
- El personal interno de la empresa, encargado de difundir la imagen y la identidad corporativa.
- Los líderes de opinión que ejercen influencia a los posibles compradores. Actualmente, esta estrategia se lleva a cabo en las redes sociales, sobre todo Instagram, con los conocidos *influencers*.

En definitiva, los departamentos de comunicación relacionados con el sector de la moda tendrán como principal tarea promocionar y posicionar los productos y la marca de la empresa. Para ello, se debe analizar detenidamente las colecciones que se ofrecen -tal como comenta Del Olmo (2005) - y de este modo poder transmitir lo que cada diseñador pretende con sus diseños. “No es una tarea fácil comunicar en el mundo de la moda, todo se basa en una mirada subjetiva influenciada por las sensaciones” (Villena, 2013: 102). Por este mismo motivo, afirma Del Olmo, los DirCom de moda viven en una continua renovación de sus estrategias para conseguir cada año que las colecciones que se ofrezcan transmitan emociones diferentes, que rompan con lo anterior y despierten curiosidad. Todo ello siguiendo unos valores que deben ser permanentes, de ahí la dificultad que ya comentaban Saviolo y Testa (2007).

### **3.4 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA**

Paloma Díaz Soloaga (2014) investigadora del Fashion Institute of Technology de Nueva York y coordinadora del área de Comunicación y Moda del ISEM, afirma que las empresas de moda han abandonado ya las antiguas estructuras familiares basadas en una estructura piramidal que situaba al diseñador en la cúspide. Aunque siguen siendo el epicentro de la actividad en las empresas del sector, ahora se presta más atención a los públicos que están alrededor de la empresa y que de algún modo forman parte de esta (Díaz, 2014: 41).

Tras la evolución de los departamentos y gabinetes de comunicación, así como de las empresas de moda, se empieza a priorizar en el sector un modelo basado en el enfoque *stakeholders*. Pretende alejarse de visiones extremadamente economicistas y empieza a prestar atención a conceptos hasta entonces superfluos, como la comunicación (Díaz, 2014: 41).

#### **3.4.1 DIMENSIÓN COMERCIAL**

Cuando hablamos de dimensión comercial nos referimos a la comunicación de producto. Con ello nos remitimos al ensalzamiento de las cualidades de aquello que nuestra empresa ofrece, informando a todos nuestros públicos potencialmente interesados (medios de comunicación, proveedores, clientes) de por qué nuestra opción es la mejor en el mercado y no otra.

En moda, la comunicación de producto presenta algunas particularidades, como explican Stefania Saviolo y Salvo Testa:

Promocionar la moda no es igual que promocionar cualquier otro bien de gran consumo; no por casualidad, los códigos de comunicación de la publicidad se han mostrado históricamente incompatibles con los códigos de comunicación de la moda, precisamente porque, al ser la moda una forma de comunicación y producir mensajes, se comunica por sí misma y soporta mal la superposición de otro lenguaje como el publicitario (Saviolo & Testa, 2007: 274).

Por ese motivo, la dedicación a la promoción supone una de las áreas más importantes dentro de la cadena de valor de cualquier marca de moda. De hecho, genera un gran volumen de trabajo a su alrededor, en el que deben participar estilistas, fotógrafos,

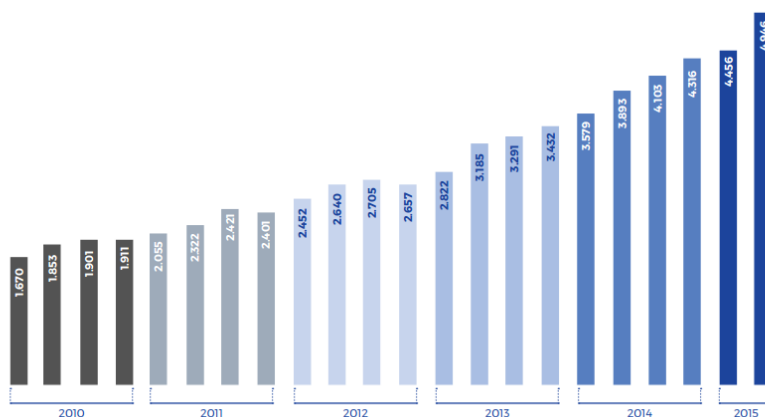
responsables de relaciones públicas, responsables de marketing, directores artísticos y un largo etcétera (Saviolo & Testa, 2007).

En el capítulo 1 nos hemos referido al marketing mix como una de las estrategias esenciales a seguir en la dimensión comercial. Hemos hablado de las 4P: producto, precio, distribución y comunicación. Se debe destacar que en el sector de la moda no encontramos rasgos específicos en relación a las dos primeras – producto y precio- , sino que lo explicado anteriormente se aplica a cualquier empresa que venda productos. Es decir, la **singularidad** y la **diferenciación**, como ya se ha comentado, son cruciales también en el ámbito de la moda, así como el uso de precios competitivos. Sin embargo sí encontramos rasgos específicos en cuestión de **distribución** y **comunicación**.

Los canales de distribución en el sector de la moda son diversos. Según el informe “El comercio textil en cifras”, elaborado por Acotex en 2015, la tendencia dominante entre los consumidores es adquirir moda en cadenas especializadas de las propias marcas, con casi un 32% de la cuota de mercado. En segundo lugar se encuentran las grandes superficies o hipermercados, con un 24,3% de facturación. Cabe destacar que en los últimos años se ha experimentado un aumento de la facturación en *outlets*, en detrimento de las tiendas multimarca – exitosas en el pasado- y los grandes almacenes. Así, en cuanto a la venta online, aunque no existen datos exactos, desde el informe se calcula que en 2015 supuso aproximadamente un 6% de la facturación total (Acotex, 2015).

En este sentido, debemos destacar que hay una tendencia en alza en los últimos años en el sector de la moda: la venta online. Como indica el Informe Acotex, la evolución del volumen de negocio del *e-commerce* o venta electrónica ha sufrido un aumento considerable desde el año 2010, situándose en los 4.946 millones de euros en el segundo trimestre del 2015 (Acotex, 2015).

**Evolución del volumen de negocio del e-commerce en moda por trimestres y en millones de euros.**



**Gráfico 1: Fuente: Informe Acotex 2015.**

Una vez analizada la distribución en las empresas de moda, entramos en la **comunicación**, que entenderemos como publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas.

#### ○ **Publicidad**

En moda, la publicidad tiene unos objetivos propios, tales como generar deseo por la marca y el producto que se publicita y complacer las aspiraciones de los consumidores (Posner, 2011). Existen diferentes soportes en los que las marcas de moda se pueden publicitar, diferenciando los medios convencionales de los medios no convencionales. Tradicionalmente, este sector ha optado por los medios impresos, sobre todo revistas femeninas y los suplementos semanales, ya que en palabras de Paloma Díaz Soloaga, “tienen una gran capacidad para segmentar a la audiencia” y su adquisición a bajo coste los convierten en una opción asequible (Díaz, 2014: 104). Sin embargo, en los últimos años la tendencia ha cambiado, y la inversión publicitaria se ha centrado en otros medios. De hecho, datos de InfoAdex demuestran que la publicidad en medios no convencionales es cada vez mayor, y en el año 2015 llegó a superar lo invertido en medios convencionales – en los primeros se invirtieron más de 4500 millones de euros, mientras que en los segundos se sobrepasaron los 6.500 millones (InfoAdex, 2016).

De acuerdo con portal especializado Modaes.es, en 2015 el sector de la moda destinó más de 2.000 millones de euros a la televisión, siendo este el canal más popular para anunciarse, seguido muy de cerca por Internet, con una inversión de más de 1.200 millones de euros. Los diarios y la radio se quedaron a la cola, con inversiones de cerca de 660 y más de 450 millones de euros respectivamente. Estas últimas posiciones se

corresponden con las características propias de estos medios. En el caso de los diarios, la calidad de impresión que es necesaria para la publicidad de moda no es lo bastante buena, por lo que la publicidad en este sentido es escasa. Así, en el caso de la radio, la razón es obvia, ya que no se puede vender moda sin el componente visual.

Sin embargo, como se ha dicho, las revistas son uno de los canales de difusión más sonados en el mundo de la moda. Como afirma Díaz Soloaga, una parte muy importante del contenido de las revistas del sector se dedica a publicidad convencional, llegando incluso al 30-40% del volumen total del medio (Díaz, 2014: 73). En España existen diversas publicaciones especializadas en moda, que acumulan miles de lectores. Según el informe del 2º año móvil del 2016 del Estudio General de Medios, dos revistas dedicadas a la moda – Vogue y Elle- ocupan el quinto y sexto puesto de revistas mensuales más leídas, con 759 mil y 585 mil lectores respectivamente (EGM, 2016). Sin embargo, diversos autores (Moore, 2013; Martínez & Vázquez, 2007; Díaz, 2014) inciden en que para una marca de moda, y a causa del declive actual de los medios impresos, es insuficiente anunciarse tan solo en revistas. Por ello apuestan por el **marketing multicanal**, entendido como la promoción en diversos soportes y formatos, de forma que el consumidor se relacione con la marca “física y virtualmente” (Moore, 2013: 52).

A ello contribuyen las nuevas plataformas nacidas en Internet, como las redes sociales y los blogs, que se han convertido en soportes publicitarios altamente rentables. De hecho, este nuevo escenario digital ha permitido, como ya se ha explicado previamente, la aparición de las **promociones virales**. Se trata de vídeos lanzados en el portal YouTube, en los que se promociona algún producto o colección que consigue alcanzar una audiencia masiva. Se considera que una campaña ha sido exitosa en Youtube cuando llega a los 10 millones de espectadores (Posner, 2011).

De esta forma y como indica Paloma Díaz Soloaga, el presupuesto de los departamentos de comunicación de las marcas de moda se ha ido ampliando con los años, destinándose una mayor parte a la publicidad en los canales no convencionales, la llamada publicidad *below the line* – marketing directo, mailing, buzoneo, eventos especiales, product placement y patrocinios y mecenazgo-. Así, aquí también encontramos la publicidad en el punto de venta, encabezada por el *visual merchandising* y los escaparates

- **Promoción de ventas**

La acción más común englobada bajo este concepto son los **descuentos**, es decir, las rebajas y los cupones y tarjetas regalo. Estas permiten que las tiendas de las marcas de moda se deshagan de su stock de almacén y ganen en liquidez.

Martínez y Vázquez (2007) hacen énfasis en las **muestras** y los **sorteos**, mientras que Harriet Posner (2011) menciona además las **ediciones limitadas** y las **colaboraciones entre diseñadores o celebridades y cadenas de moda**. Estas últimas son las que consiguen más revuelo mediático, como las colecciones de Karl Lagerfeld- director creativo de Chanel- para H&M o la colaboración de Kate Moss con Topshop, hasta la más reciente, la de Kenzo y H&M.

- **Relaciones públicas**

Aunque como ya se ha especificado, las relaciones públicas se dirigen a todos los públicos externos de la empresa, el principal destinatario son los medios de comunicación. La creación de relaciones sutiles con los medios de comunicación, con el tiempo, se transformará en la percepción positiva de la organización y de lo que esta representa (Del Olmo, 2005).

Del mismo modo, Díaz Soloaga comenta: “No todos los problemas comunicativos se resuelven con la convocatoria de eventos especiales o pasarelas”, afirma Díaz (2014:162). En el capítulo 1 ya se han detallado las herramientas que se usan para relacionarse con los periodistas, por lo que solo se explicitaran las más usadas en el sector de la moda.

- **Dossier de prensa:** Se trata de un documento que recoge, en profundidad, información sobre un determinado producto, colección o temporada. En las empresas de moda, debido al factor de estacionalidad, debe actualizarse constantemente.
- **Envío de regalos o material audiovisual:** estos envíos están siempre relacionados con productos de la nueva campaña o colección. En el caso del material audiovisual se pueden enviar muestras gratuitas para llamar la atención de los grandes grupos de comunicación y que así adquieran la muestra completa. Todo este material audiovisual debe contener el nombre del fotógrafo, el diseñador y si es preciso la modelo, para facilitar el trabajo al periodista.

- **Desayuno con periodistas:** normalmente suelen ser periodistas del sector, especializados en moda. Estos encuentros sirven para dar sesiones de estilismo o para presentar las tendencias de cada temporada.
- **La visita a la sede central:** Jesús Echeverría comenta en el libro de Paloma Díaz (2014) que, en el caso de Inditex, a pesar de la austeridad con la que plantea todas sus acciones, para este caso en concreto, cuenta con un equipo de berlinas que recogen a los periodistas que desean entrevistar a alguno de los directivos o bien, conocer más su modelo de negocio.

### 3.4.1.1 Estrategias comerciales específicas en el sector de la moda

Hemos descrito la situación en la que se encuentra el sector de la moda en relación a las tendencias comunicativas comerciales, pero se deben analizar separadamente las herramientas de las que el sector dispone específicamente para comunicarse con el exterior. Ellas, según Paloma Díaz Soloaga son los eventos especiales, los desfiles, el *showroom*, el *visual merchandising*, el patrocinio y mecenazgo, el catálogo y la bolsa (Díaz, 2014: 135-158).

#### **Eventos especiales**

Sin duda, uno de los formatos más característicos del sector de la moda son los **eventos especiales**. Desde ferias, pasando por encuentros para profesionales de la moda hasta pasarelas- sin duda, la herramienta más visible de este sector-, los eventos especiales son ideales para darse a conocer ante el público (Meadows, 2009). Permiten ganar visibilidad y recordar que la marca está ahí, y pueden ser de distintos tipos: presentaciones de nuevos productos, lanzamientos de nueva imagen de marca, aperturas de tiendas, premios o desfiles (Díaz, 2014). En estos casos se deben tener en cuenta una serie de acciones que se deberán tener bajo control, tales como la elección del día y la hora ideales, la localización, la implicación de VIPs, el photocall o la preparación de elementos que se deberán facilitar a los periodistas, como la carpeta de prensa- con la nota de prensa, el dossier de prensa, material gráfico y algún vídeo comunicado y los datos de contacto- y los detalles que se ofrecerán a los invitados. Los eventos especiales, según Posner, tienen el objetivo de “promocionar las ventas o a determinados diseñadores y marcas” (Posner, 2011: 189).

## **Desfiles**

Aunque tienen consideración de eventos especiales, los desfiles o pasarelas se deben tratar aparte por su importancia como herramienta de comunicación. De hecho, se pueden describir como la herramienta comunicativa por excelencia en el sector de la moda (Díaz, 2014). Diversos autores la definen como un “catalizador” de consumo y de atracción mediática (Saviolo & Testa, 2007; Martínez & Vázquez, 2007). Es un “elemento efímero” que se presenta como “el escaparate visual de las marcas de moda de todo el mundo”, es decir, “el retrato más tangible de lo que ofrecen”, como puntualiza Gwyneth Moore (Moore, 2013: 30).

En la actualidad, las pasarelas se han convertido en completos espectáculos tremendamente mediáticos y esperados, llegándose incluso a abrir al público en general gracias a los medios de comunicación y, más concretamente, a Internet. Firmas como Victoria's Secret los ofrecen cada año en *streaming* y los ponen a disposición de sus seguidores de forma gratuita, con la colaboración de cantantes y *celebrities* que actúan como reclamo.

## **Showroom**

Se trata de “el lugar en el que se exhibe la colección, para que periodistas y estilistas de moda tengan acceso de ella” (Díaz, 2014: 153). Es una forma de presentar en primicia nuevas temporadas, de forma que la prensa “conozca con detalle el *leitmotiv* de la creación, y haga las primeras peticiones para sus reportajes y estilismos” (Díaz, 2014: 153). En estos casos, la elección del espacio es crucial, ya que se debe mostrar un ambiente coherente con las prendas expuestas, que ayude a transmitir los valores de la nueva colección. Para Del Olmo, se pueden definir brevemente como una “presentación personalizada de la colección al canal de distribución” (Del Olmo, 2005: 272).

## **Visual Merchandising**

Los escaparates son considerablemente importantes para cualquier marca, ya que suponen el elemento que atrae o no a los clientes. Cada vez se apuesta más por el cuidado de esas vitrinas, creando combinaciones efectivas que actúen de imán para los potenciales compradores. Así, una vez dentro, entra en escena el **visual merchandising**. Este, según las palabras de Harriet Posner, se dedica a “elaborar *displays* en el interior de la tienda, en los que se conjuntan los look clave y se crean estilismos” (Posner, 2011: 150). De esta forma, se enfatizan ciertos productos que la



empresa quiere promocionar. Así, nacen nuevas profesiones que se dedican exclusivamente al cuidado de la localización y la distribución de los productos en la tienda, con el objetivo de “crear una imagen, un impacto y una experiencia de compra”, como puntualiza Paloma Díaz Soloaga (Díaz, 2014: 76).

### **Patrocinio y mecenazgo**

Por otro lado, tenemos el patrocinio y el mecenazgo. En el caso del patrocinio, se vincula moda con deporte, acciones sociales, educación, música comercial o ciencia. Es por ejemplo, el patrocinio a deportistas en el caso de marcas deportivas o las giras de grupos musicales. En cuanto al mecenazgo, nos encontramos con diversos ejemplos de marcas internacionales que apoyan a los sectores artísticos, como es el caso de diversas marcas italianas, que han creído necesario apostar por la conservación de sus monumentos más significativos, tal y como indica el portal Modaes.es. Desde Prada y Versace destinando parte de sus ingresos para la restauración de la Galería Vittorio Emanuele II de Milán, hasta donaciones de Fendi para mantener la Fontana de Trevi y Salvatore Ferragamo para restaurar la Galería Uffizi.

### **Catálogos**

Cabe destacar que algunos autores como Posner (2011) o Saviolo y Testa (2007) consideran los catálogos como marketing directo. Estos últimos los definen como “el instrumento de comunicación más tradicional en la moda” (Saviolo & Testa, 2007:285). Según Del Olmo, “se realiza uno por temporada (primavera/verano, otoño/invierno) y contiene toda la información necesaria, con el apoyo de fotografías que lo enriquezcan visualmente (Del Olmo, 2005: 244). Se trata de la carta de presentación de la marca, por lo que se debe contar con un fotógrafo profesional que “recrea el ‘estilo de vida’ de la marca” mediante esas imágenes (Díaz, 2014: 157). Esta herramienta comunicativa presenta cierto desgaste con la llegada del *e-commerce*, de forma que se establece un catálogo electrónico en la misma web de la firma, sustituyendo el tradicional catálogo en papel.

### 3.4.2 DIMENSIÓN CORPORATIVA

Ya hemos establecido cuáles son las herramientas y las estrategias que una empresa de moda utiliza para comunicar sus productos. Ahora definiremos cómo las mismas empresas de moda comunican sus valores, su identidad, su imagen y, como todo ello, conduce a construir su reputación. Es decir, entramos a describir la dimensión corporativa.

Stefania Saviolo y Salvo Testa inciden en la importancia que tiene esta dimensión para las empresas de moda, ya que se basan en colecciones estacionales pero deben ser coherentes siempre con los mismos valores: “la marca comunica la visión y misión de la empresa respecto al posicionamiento deseado, mediante códigos de comunicación permanentes que, para ser reconocibles, deben ser especificados de forma coherente y precisa, más allá de las colecciones estacionales de producto” (Saviolo & Testa: 2007: 289).

Hoy por hoy, predominan unos patrones de consumo homogéneos, por lo que saber potenciar el factor diferencial de una marca es esencial para despuntar en el mercado de las empresas de moda. “Las marcas hoy son, o buscan ser, refugios emocionales; se persigue la experiencia de marca, algo que involucre a los consumidores, que no lance un discurso unilateral, algo que los propios consumidores ayuden a crear para así lograr su simpatía en un mercado saturado y difícil de sorprender” (Martínez & Vázquez, 2007: 165). De aquí nace la importancia del ya explicado **branding**, que pone el énfasis en la diferenciación de marca.

Según Harriet Posner, “formada a partir de una combinación única de elementos tangibles e intangibles, la marca surge de la totalidad de un conjunto que incluye no solo las prendas, el entorno de compra, el *packaging* y la publicidad, sino también los significados, valores y asociaciones que los consumidores le confieren” (Posner, 2011: 128). Por tanto, a día de hoy se espera que las marcas vendan **experiencias** más allá de sus productos y, como puntualiza Moore, que “respondan al *feedback* y a la comunicación externos de manera consistente y apropiada” (Moore, 2013: 46).

### 3.4.3 DIMENSIÓN INTERNA

Como se ha comentado previamente, la dimensión interna trata de integrar a todos los miembros de la organización, desde dirigentes a trabajadores de todos los niveles. Su principal objetivo es el de implicar en el proyecto empresarial a todos los miembros de

la empresa y de este modo establecer un clima de trabajo agradable. Las herramientas generalmente suelen ser muy parecidas al resto de empresas y organizaciones, pero Díaz Soloaga (2014), remarca algunas acciones específicas del sector de la moda:

- **Propietarios y accionistas**

Paloma Díaz Soloaga (2014) comenta de acuerdo con Jesús Echevarría, director de comunicación de Inditex, que las herramientas clave de las relaciones con los accionistas en las empresas de moda son: en primer lugar la Memoria Anual, donde se recogen las ventas de cada marca, los beneficios, las nuevas aperturas de *flagships* y se explica el seguimiento del proceso de internalización; seguidamente vienen las cartas de comunicación de dividendos, un documento totalmente numérico donde quedan reflejados los beneficios y, por último, la convocatoria de la Junta Ordinaria de Accionistas o las cartas sobre asuntos puntuales con relevancia para las accionistas. Normalmente se reúnen en las sedes centrales y aprovechan para hacer una visita, entablar relación con los diseñadores y valorar el resultado de cada temporada.

- **Directivos y mandos medios**

Este grupo es muy importante para cualquier tipo de empresas, pero un ejemplo de acción en el sector de la moda lo protagonizó la ex directora ejecutiva de Burberry, la americana Angela Ahrendts. Ahrendts se estableció como primer objetivo visitar y conocer todas las oficinas de la marca a lo largo del planeta, con la finalidad de conocer a todos los medios cargos de su empresa.

- **Empleados**

Los trabajadores están directamente implicados con el buen funcionamiento de las empresas, así como en la creación de un entorno de trabajo agradable y productivo. Concretamente en las empresas de moda, afirma Díaz Soloaga, se trabaja a un ritmo trepidante. “La necesidad de crear colecciones para mercados muy diferentes hace que se generen relaciones comunicativas de gran intensidad entre empleados de distintos niveles” (Díaz, 2014:45).

En este caso, no solamente es interesante la rentabilidad y la fidelización del trabajador, sino que es esencial la construcción de una cultura empresarial lo más humana y enriquecedora posible (Díaz, 2014). Dentro de este grupo es esencial remarcar la

presencia y el trabajo de los diseñadores. Son el principal activo de las empresas de moda y se debe lograr que el equipo creativo trabaje en un entorno agradable, de hecho Díaz Soloaga (2014) afirma que el ciclo productivo de las empresas de moda depende totalmente de ellos, por lo que merecen sentirse a gusto en sus puestos de trabajo (2014: 46).

Algunas de las acciones que Paloma Díaz destaca en su libro sobre la gestión de las empresas de moda son: los descuentos especiales para empleados (como la tarjeta Affinity para los trabajadores de Inditex), las guarderías en los sitios de trabajo, los regalos de Navidad o días de vacaciones como gratificación. Todo ello acciones que comportan un alto nivel de contenido comunicativo. “Debidamente gestionadas –estas acciones- pueden llegar a ser la mejor tarjeta de presentación de la empresa en su comunicación interna y externa” (Díaz, 2014:47).

## MARCO PRÁCTICO

### IV. METODOLOGÍA.

#### 4.1 JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

En las páginas que se presentan a continuación se tratará de describir los pasos, a nivel metodológico, que se han seguido para llevar a cabo la investigación y de este modo poder alcanzar el objetivo establecido: el análisis de las estrategias de comunicación de las empresas *fast fashion*.

Para entender bien el tipo de investigación que se presenta, así como el proceso metodológico que se ha seguido, se irán explicando los conceptos implicados uno a uno. Estos son los que describen el formato de la investigación y el método de recogida de la información. Así pues, de manera global: se trata de una **investigación exploratoria**, basada en un método **cualitativo** a partir de **entrevistas en profundidad**.

Es decir, en primer lugar y refiriéndonos al primer concepto implicado, si hablamos de que se trata de una investigación exploratoria, lo que se está queriendo decir es, según José Luis Abreu:

Que tiene como objetivo explorar un problema o un aspecto poco estudiado o analizado anteriormente. Este tipo de investigaciones, ayudan a conocer y mejorar el conocimiento sobre los fenómenos que se están estudiando. Además, identifica posibles relaciones entre los factores que se analizan (Abreu, 2012: 5).

Es decir, este tipo de investigaciones ayudan a recopilar información sobre temáticas que hasta ahora no habían sido tratadas en profundidad. Trasladándolo a la presente investigación, la tipología exploratoria lo que permite es recoger la opinión de diferentes perfiles implicados y agrupar un conjunto de estrategias, de un sector concreto de la moda, que hasta ahora se habían estudiado por separado.

Pero, además, aunque la tipología predominante es la exploratoria, podrían encontrarse rasgos de una investigación **más descriptiva**. Estas son las que pretenden “describir, explicar y validar unos resultados concretos; la descripción surge después de la exploración creativa y sirve para organizar los resultados con el fin de encajar con las explicaciones” (Abreu, 2012: 6).

Por lo tanto, este componente descriptivo también puede verse en la presente investigación, cuando se presenten las estrategias y se validen con sus respectivas conclusiones.

Por otro lado, esta investigación ha hecho uso de un método cualitativo de recogida de la información. En otras palabras, se trata de una técnica de recogida de información asociada normalmente a las ciencias humanísticas y sociales que persigue una información trabajada en profundidad, más allá de unos porcentajes o resultados numéricos (que equivaldría a un método cuantitativo). Además, es un método que “estudia la realidad en su contexto natural, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que se le asocian”. Además, “implica la recogida de una gran variedad de materiales – entrevistas, experiencia personal, historias de vida, observaciones, fuentes documentales -, que describen o analizan una situación concreta” (Rodríguez, 1996: 1).

En este sentido, para la investigación que nos ocupa, en la que se analiza la voz de diferentes entrevistados, este método de recogida de la información es el que mejor se ajustaba a las necesidades que se presentaban. Además, para poder completar esta recogida se ha hecho uso de una herramienta en concreto: la entrevista en profundidad.

Según Schwatz i Jacobs (1984), las entrevistas en profundidad reconstruyen “la realidad de un grupo o fenómeno”. De este modo, tras entrevistar a los diferentes perfiles implicados se podrá obtener una radiografía general de las estrategias utilizadas en el sector de la *fast fashion*. Las declaraciones de los entrevistados serán la información que ayudará a la construcción del análisis, que irá reforzada por informaciones extraídas de diferentes artículos periodísticos que tratan el tema en cuestión.

Por lo tanto, en primer lugar, se hará una investigación sobre qué perfiles profesionales nos interesa entrevistar. Perfiles relacionados con el mundo de la moda y de la *fast fashion*, concretamente. Tras seleccionar los perfiles – periodistas especializados, comunicadores expertos en moda, escaparatistas, trabajadores y embajadores – se empezará a buscar qué personas en concreto podrían representar a los perfiles seleccionados. A la vez, se empezará la búsqueda documental de aquellos artículos o noticias que traten aspectos relacionados con la *fast fashion* y que puedan servir de complemento y refuerzo a las futuras declaraciones.

Así, tras recoger toda la información que nos aporten los entrevistados se pasará al análisis de las estrategias. Las declaraciones, opiniones y valoraciones de los personajes entrevistados serán la fuente de información principal para la reconstrucción de las estrategias y el posterior análisis. Finalmente, se proseguirá a la realización de

unas conclusiones del marco práctico, es decir, únicamente de lo comentado en las entrevistas, para acabar elaborando unas conclusiones generales donde se comparará la teoría estudiada con la aportación personal sobre la *fast fashion*.

Se trata pues de un análisis temático que pone énfasis en lo que se ha mencionado, con la finalidad de reconstruir las estrategias comunicativas de un sector determinado a partir de unas declaraciones concretas. Este análisis temático, “parte de una fragmentación del contenido y después se integran las partes para llegar a la comprensión global de un fenómeno” (Berenguera, 2014). Por lo tanto, se entiende que el análisis temático de la presente investigación es en sí la exposición y análisis de las estrategias del sector *fast fashion*.

## **4.2 PERFILES Y PERSONAS ENTREVISTADAS**

Para poder completar la investigación se realizarán un total de 11 entrevistas en profundidad. A continuación, presentamos los perfiles seleccionados, así como una breve descripción de los finalmente entrevistados.

### **a. Trabajadores**

\*Este grupo ha preferido mantener el anonimato, por cuestiones de contrato, por lo que se han asignado pseudónimos a los miembros de este perfil. En cambio, la información sobre su cargo y experiencia sigue siendo la que les corresponde.

### **b. Embajadores**

\*Este grupo ha preferido mantener el anonimato, por cuestiones de contrato, por lo que se han asignado pseudónimos a los miembros de este perfil. En cambio, la información sobre su cargo y experiencia sigue siendo la que les corresponde.

### **c. Escaparatistas**

### **d. Periodistas especializados**

### **e. Expertos en comunicación y moda**

## **ENTREVISTADOS:**

### **a. Trabajadores:**

**Natalia Jiménez** → Es dependienta en Mango desde hace 5 años. Ha pasado por diversas tiendas de ropa. Aunque hoy por hoy es dependienta, estuvo un tiempo ejerciendo de directora adjunta, por lo que su experiencia cubriendo ambas funciones nos proporciona una visión consistente y válida de la comunicación de esta empresa a

nivel interno. Además, gracias a su interés por la moda y su contacto con *visual merchandisers*, también hemos podido conocer las estrategias de comunicación externa llevadas a cabo en los puntos de venta de Mango.

**Paula Palacios** → Es dependiente de H&M desde hace 7 años. Ha trabajado en diferentes tiendas de ropa, además de recorrer diferentes puntos de venta dentro de H&M, habiendo sido testimonio de muchos cambios a nivel de estrategias de comunicación interna en la empresa. Actualmente se está formando para ser *visual merchandiser*, por lo que su conocimiento de las estrategias a nivel de punto de venta es total.

**Cristina Pérez** → Trabajadora en Zara con 5 años de experiencia. Cristina estudió estilismo y *personal shopper*, y tiene un gran interés por la moda y todo lo que la rodea. Durante su experiencia en Inditex ha recibido cursos sobre marketing y durante 6 meses realizó tareas de encargada, sustituyendo una baja maternal. Pérez tiene una gran experiencia como para tener una buena valoración de las estrategias que se usan, así como del funcionamiento de las tiendas.

**Cristina Rodríguez** → Es dependiente de H&M desde hace 1 año. Este trabajo ha sido su primer contacto con el sector de la moda rápida, por lo que su percepción es diferente a la de los demás trabajadores entrevistados. Su perfil nos aporta un punto de vista más reciente, juzgando la comunicación interna que se aplica en la empresa en la actualidad

#### **b. Embajadores:**

**Brian Espinar** → Es dependiente de Zara desde hace 8 años. Su experiencia en Inditex ha sido amplia y diversa, habiendo trabajado también en recursos humanos. Así, hoy por hoy además de ser dependiente es embajador de Zara, que se dedica a captar empleados para la multinacional con unas características y un perfil muy concretos.

#### **c. Escaparatistas:**

**Jesús Vilaseca** → Es escaparatista en Springfield desde hace 8 años. Se ha formado como escaparatista y además ha recibido cursos sobre marketing, moda y marketing digital. Ha colaborado en varios blogs de moda *amateurs*. Se consideró un perfil implicado que muchas veces no se tiene en cuenta, pero que forma parte del equipo estratégico de las empresas *fast fashion*. Su interés, profesión y estudios han sido la clave para contactar con él.



#### **d. Periodistas especializados:**

**Christian de Angelis** → Es periodista de tendencias en Modaes.es. Se creyó que un periodista especializado en moda podría servir para que diera una visión valorativa y personal, sobre todo, a partir de la experiencia vivida con las marcas *fast fashion*. De Angelis explicó las diferencias entre las estrategias utilizadas por aquellas marcas más innovadoras y las más tradicionales.

#### **e. Expertos en comunicación y moda**

**Pepa Bueno** → Directora de la Asociación de Creadores de Moda y colaboradora en el Máster sobre Comunicación y Moda de Vogue. Pepa Bueno era una entrevistada clave para que explicara, sobre todo, las sinergias e influencias entre *fast fashion* y moda de alta costura.

**Ana Patiño** → Ejecutiva de cuentas en Réplica, una agencia de comunicación que trata temas de lifestyle, moda y gastronómicos. Patiño, además, es experta en Social Media y se contactó con ella tras leer un artículo sobre redes sociales y *fast fashion* en El Economista. Ana introdujo nuevos conceptos acerca de la relación entre moda y social media y era una de las candidatas clave para completar este apartado.

**Pedro Mir** → Profesor en el ISEM Fashion Business School de Madrid. Su larga experiencia en el sector podría darnos una visión más académica de las estrategias que se utilizan en la *fast fashion*; así como una valoración personal sobre las mismas.

**José Luís del Olmo** → Se trata de un experto en marketing y moda, autor de diversos artículos y libros sobre la cuestión. Sus obras más conocidas son *Marketing de la moda* y *Marketing digital de la moda*. Ha trabajado como Director Comercial durante seis años en la casa de vestidos de novia Pronovias. Actualmente, además de proseguir su investigación y escribir numerosos artículos científicos sobre la cuestión, también es director de posgrado y profesor de marketing en la Universidad Abat Oliba.

### **4.3 GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

Como se ha comentado con anterioridad, la herramienta de recogida de información ha sido la entrevista en profundidad, que se ha realizado a través del correo, el teléfono o cara a cara. Esta tipología de entrevistas pertenece a los métodos cualitativos de recogida de la información y su objetivo es el de extraer la mayor cantidad de datos posibles a las personas implicadas en el tema analizado. “Estas entrevistas tienen como referente una conversación de la vida cotidiana” afirma el investigador Miquel S. Valles (1999: 212).

Por lo tanto, tratando de simular una conversación cotidiana se prepararán dos cuestionarios orientativos con **preguntas abiertas**. De este modo, los entrevistados, según sean trabajadores/embajadores o periodistas/expertos, podrán contestar a las preguntas con libertad relatando experiencias, anécdotas y todo tipo de relatos. En este sentido, según el teórico Patton (1990) esta tipología de preguntas se define como “un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual a todos los entrevistados, pero de respuesta libre y abierta”. Se debe matizar que para esta investigación se ha seguido una plantilla conjunta (una para trabajadores otra para expertos) pero se ha profundizado en ciertos temas según la especialidad de cada entrevistado:

- Ana Patiño: se le hizo más hincapié en las estrategias en redes sociales
- Pepa Bueno: se reforzó el concepto de la hibridación entre *fast fashion* e industria de la moda en general.
- Jesús Vilaseca: se insistió en aspectos relacionados con las *flagships stores*: escaparatismo, arquitectura e interiorismo.

En cuanto a los cuestionarios se ha creído conveniente dividirlos según su perfil profesional para poder extraer lo que se creía más interesante de cada uno de ellos. Se entiende que los trabajadores serán los principales protagonistas de la comunicación interna, por otro lado, escaparatista, periodista y expertos podrían darnos una visión experta de las estrategias comerciales y corporativas, conceptos que quizá quedaban más grandes a los trabajadores no especializados en comunicación.

## V. ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS *FAST FASHION*

### 5.1 LA MODA RÁPIDA O *FAST FASHION*

Antes de tratar las estrategias de comunicación específicas del sector a analizar es imprescindible definir las características de la moda rápida y comprender a qué nos referimos cuando hablamos del que es nuestro objeto de estudio.

Según José Javier Rivera, autor de la tesis doctoral *La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida*, este fenómeno se basa en “la producción masiva y en un tiempo muy reducido de facilitar al consumidor ropa actual a precios asequibles” (Rivera, 2015: 20). Este hecho es posible gracias al sistema “justo a tiempo” o *just in time*. De acuerdo a las palabras de Ana Martínez Barreiro, este concepto se define como un “método de gestión que asegura en cada momento el suministro exacto del producto acabado que el mercado reclama” (Martínez Barreiro, 2008: 3). Es decir, el *just in time* enlaza todas las partes de la cadena de suministro para producir una prenda en menos tiempo, de forma que se reducen los tiempos de duración de todos los procesos, como señalan José Javier Rivera y el informe de Greenpeace *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda* (Greenpeace, 2012; Rivera, 2015).

De esta forma, los procesos se agilizan, y se distancian de los plazos que siguen otros sistemas de producción de moda. Tal y como explica María Cecilia López, tecnóloga en diseño textil, el *just in time* se adapta a las necesidades del mercado en cada momento, a diferencia de los sistemas que existían hasta la fecha: el modelo tradicional y el modelo híbrido (López, 2012). El primero se basa en “un ciclo de más de 300 días desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones, se encarga el tejido, se fabrica y se procede a su distribución” (López, 2012: 15). Por tanto, hablamos de producciones casi anuales. Por otra parte, el modelo híbrido es una mezcla del tradicional y el *just in time*: “sigue la pauta del tradicional, aunque incorpora unas producciones más cortas y más flexibles que garantizan la rotación de los productos en las tiendas”, dice López (López, 2012: 15).

Gracias a la introducción del sistema *just in time*, los plazos entre la concepción de una prenda hasta su llegada al punto de venta se han ido acortando cada vez más, en lo

que hoy en día llamamos distribución de circuito corto o de ciclo corto (Martínez Barreiro, 2008). Ello permite la renovación constante de las prendas que se venden en las tiendas, de forma que se lanzan colecciones con intervalos muy reducidos, desafiando -como explicita López -, las tradicionales temporadas primavera-verano y otoño-invierno (López, 2012).

Marcas como Zara, H&M, Gap y Benetton se han centrado en cambiar el concepto de temporadas con la introducción constante de nuevas colecciones en mitad de las temporadas. Ahora es normal para muchas cadenas de ropa disponer de entre seis y ocho temporadas, frente al ritmo tradicional de entre dos y cuatro colecciones al año (Greenpeace, 2012: 31).

Este sistema sigue una clara estrategia: producir más cantidad de ropa cada menos tiempo y más barata, de forma que los consumidores se vean tentados a renovar sus armarios también más a menudo.

En España, el modelo de la moda rápida aparece de la mano de Inditex, con Zara a la cabeza. Sin embargo, según López, la primera cadena textil en implementar este modelo fue Benetton, partiendo de unos ciclos de producción de seis meses. Gap, por su parte, logró adaptarse a ciclos de dos meses, mientras que Zara hoy en día ya se basa en ciclos de dos semanas (López, 2012). Otras empresas que siguen este modelo y que, por tanto, se consideran moda rápida son H&M, Uniqlo, Forever 21, Double Agent, Mango o Topshop, según Víctor Martínez de Albéniz y Felipe Caro, autores de *Moda rápida: un modelo que rompe moldes* (Caro & Martínez de Albéniz, 2014).

## **5.2 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL O EXTERNA**

### **5.2.1 PUBLICIDAD TRADICIONAL: MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y MOBILIARIO URBANO.**

Todos los entrevistados, desde comunicadores y periodistas, pasando por escaparatistas o trabajadores y teóricos consultados coinciden en afirmar que, excepto para Inditex, la publicidad sigue siendo una de las estrategias de comunicación comercial más empleada en el mundo de la *fast fashion*.

Sergio Luque, de la agencia de comunicación de moda Media Porter, afirma que Inditex no invierte nada en publicidad. Brian Espinar, dependiente de Zara con 8 años de experiencia, lo confirma: "Inditex es una multinacional que no dispone de un departamento de marketing ni de publicidad exclusivos; últimamente utiliza las

aplicaciones más de moda como Facebook o Instagram, pero no se publicita en la televisión o en la vía pública, ya que es una de las marcas más consolidadas y más reconocidas a nivel mundial”. Christian de Angelis, periodista de Modaes.es, de acuerdo con esta afirmación, matiza que la no inversión publicitaria de Inditex se rompe dos veces al año con dos anuncios publicitarios de las rebajas de Zara, únicamente en prensa escrita. Además, Inditex también anunció su salida a la bolsa, por ejemplo, pero con austeridad y el mínimo interés mediático, como indica la revista de moda Vanity Fair (Vanity Fair, 04/01/2017). Como ya se ha dicho, Inditex invierte todos sus esfuerzos de “publicidad” en las tiendas; “¿Para qué crear, producir y rodar un spot con duración efímera cuando puedes tener una tienda bien sólida y permanente en la Quinta Avenida, Serrano o Regent Street?” remarca un artículo de Vanity Fair (Vanity Fair, 04/01/2017).

El escaparatista de Springfield Jesús Vilaseca, sin embargo, apunta que la publicidad tradicional “es una forma fácil y rápida de llegar a un gran número de consumidores, quienes además son sus clientes potenciales”. Siguiendo esta línea, Vilaseca explica que la publicidad en medios de comunicación, sobre todo en televisión y en revistas, así como en las marquesinas de los autobuses, del metro o en otras formas de mobiliario urbano, “sigue siendo una estrategia válida, tal y como se puede comprobar con marcas como Mango o H&M sobre todo, las cuales siguen apostando por esta estrategia tradicional pero efectiva”.

En la misma sintonía, Pepa Bueno, directora de la Asociación de Creadores de Moda, comenta que “la publicidad no ha desaparecido, se ha ido reinventando, en busca de otros canales”. Ciertamente, lo que antes solo se comunicaba a través de las revistas o la televisión, ahora también compite con revistas online, portales web, blog y redes sociales -donde también existe la publicidad-. “A veces creemos que si no hay publicidad en prensa o televisión esta ha muerto, pero ignoramos que sigue existiendo en otros canales; la publicidad se ha reinventado”, explica Bueno.

Por otro lado, De Angelis reconoce que el uso de la publicidad no hace ni mejores ni peores a las marcas, simplemente es una estrategia más. Afirma que Inditex ha sacado provecho de eso y que parte de su éxito proviene del rechazo casi total a la publicidad, lo que se ha convertido en una “seña característica para la empresa”. “Ahora bien, las fronteras cada vez están más disimuladas y todas las marcas de *fast fashion* van adoptando estrategias que hasta ahora habían rechazado” puntualiza el periodista. Aun así, el uso o no uso de publicidad no determina el éxito, puesto que marcas de moda rápida muy exitosas como Zara o Mango, usan de maneras muy diferentes la publicidad convencional en medios, y ambas obtienen unos muy buenos resultados.

Pepa Bueno, quien además es considerada una especialista en comunicación y moda, concluye reflexionando sobre cómo las fórmulas y acciones de comunicación en el mundo de la moda no solo están viviendo un cambio para las marcas *fast fashion*, sino que todo está viviendo una cierta “hibridación”. “Ahora ya no podemos hablar solo de publicidad convencional, hay que buscar nuevas formas de comunicar, nuevos canales; no debemos quedarnos atrás, tenemos que adaptarnos cada día”, afirma Pepa Bueno, motivando a buscar nuevas fórmulas de comunicación constantemente.

Por lo tanto, la publicidad en revistas especializadas, televisión o marquesinas sigue siendo una estrategia en práctica, aunque cada marca la emplea de una manera propia, según sus intereses, presupuestos y estrategias. H&M, comenta De Angelis, es más visible en televisión y Mango, por su lado, en marquesinas o vallas urbanas. En definitiva, la publicidad se sigue empleando y sigue siendo una estrategia válida y útil, pero, como afirma Pepa Bueno “es una estrategia que se ha adaptado al contexto actual y busca nuevos canales y formatos, pero en ningún caso ha desaparecido”.

### **5.2.2 LAS FLAGSHIPS STORES: ARQUITECTURA, UBICACIÓN, ESCAPARATISMO E INTERIORES.**

Según Christian de Angelis, una de las principales estrategias de comunicación de las marcas de moda consideradas *fast fashion* son, en sí, las tiendas. Expertos como de Angelis y Jesús Vilaseca lo afirman, poniendo el ejemplo de empresas como Inditex o H&M, cuya estrategia de comunicación externa más potente son sus puntos de venta. Esto quiere decir que, para estas, la creación de una experiencia de compra única para sus consumidores es equivalente a cualquier fórmula tradicional de publicidad en medios convencionales -revistas o TV.

Estas experiencias de compra Christian de Angelis las relaciona directamente con la construcción de sus tiendas en ubicaciones privilegiadas, haciendo uso de edificios históricos con fachadas llamativas y con espacios muy amplios, es decir, lo que hoy en día se conoce como una “flagship”. Este concepto ya ha sido empleado por numerosas empresas de moda, entre las que destacan H&M, Inditex y Mango. En el caso de Mango, en 2013 introdujo el término **megastore**, entendido como tiendas con superficies superiores a los tradicionales puntos de venta, con espacios “armoniosos y ordenados” de entre 800 y 1500 m<sup>2</sup> (Mango, 2016). Poco más tarde introduciría las ya mencionadas flagship en su estrategia, construyendo megastores con mayor superficie todavía - hasta 3.000 m<sup>2</sup>-.

Más ejemplos de ello son el Primark de Gran Vía (Madrid) o el H&M de Paseo de Gracia (Barcelona). Se tratan, por tanto, de flagship ubicadas en localizaciones privilegiadas, que hacen uso de edificios históricos, con diversos pisos y una distribución muy amplia que invita a entrar y perderte entre sus estanterías.

Vilaseca le añade también la creación de buenos escaparates y una distribución del producto que de juego a dar un paseo por el interior de las tiendas:

Muchas veces sabemos de qué tienda se trata sin necesidad de ver el nombre; cada una tiene su propia arquitectura que la define, y se va modificando con las tendencias cada cierto tiempo. En unos años hemos pasado de tiendas oscuras y cargadas de elementos a la claridad, la luz y el minimalismo extremo. Mostrar el máximo al exterior para captar la atención del cliente aún antes de que haya entrado. El ejemplo más claro de esto es Zara que prácticamente tiene fachadas de cristal y todos sus escaparates permiten cada vez más ver lo que ocurre en el interior.

Se trata, por tanto, de tiendas que generan un gran impacto visual, casi simulando grandes carteles publicitarios hechos realidad. Según De Angelis, el sector de la moda rápida “ha revolucionado el mundo de la publicidad y comunicación de moda”, rompiendo con las estrategias más tradicionales como el desfile o el catálogo.

### **La implementación del Visual Merchandising**

De esta forma, el interior de la tienda también supone un fuerte elemento comunicativo. Si la primera impresión de los clientes es el escaparate, la segunda es la distribución y el aspecto visual que presenta el interior del punto de venta. Al contrario de lo que uno puede pensar a simple vista, la distribución de la ropa en la tienda, los expositores, el recorrido del cliente, la situación de los probadores, etc. están estudiados a fondo. Cristina Pérez, trabajadora en Zara desde hace 5 años, lo confirma: “siempre hay un equipo de interiorismo detrás de cada tienda, encargado de diseñarlo todo, desde el mobiliario donde se expone la ropa, hasta los suelos o la iluminación”. Aquí es donde entra la importancia del llamado ***visual merchandising***.

Su función básica es “atraer el cliente al interior del espacio comercial, interesarle y animarle a gastar”, comentan Sarah Bailey y Jonathan Baker, codirectores del programa de Fashion Visual Merchandising & Branding del London College of Fashion (Bailey & Baker, 2014:10). Por ello, cada cadena de moda sigue sus propias pautas, aunque comparten elementos comunes. Natalia Jiménez, dependiente de Mango con 5 años de experiencia, explica que la estrategia de esta marca es la distribución según zonas frías

y zonas calientes. “Las zonas frías es donde se colocan las prendas que tienen menos posibilidad de venderse, es decir, lo que tú vas a buscar especialmente - básicos, tejanos, etc.-”, aclara Jiménez. Por el contrario, las zonas calientes son las de la entrada, caja y probadores y son las que reciben más afluencia de clientes. En esa línea, Paula Palacios, que además de ser dependienta de H&M desde hace 7 años está actualmente en formación para ser *visual merchandiser*, remarca que en su empresa se habla de “áreas”. “En el área 1 está lo que más se tiene que potenciar; lo que se quiere vender más, y así sucesivamente con el área 2, área 3...funciona por orden de importancia”, comenta Palacios.

Otra estrategia utilizada por las marcas *fast fashion* es la iluminación. Según El País (2017), empresas como Inditex o Uniqlo la implementan en sus tiendas. En marketing, esta estrategia se conoce como marketing luminoso y consiste no solamente en una potente iluminación de los interiores, sino que contempla, sobre todo, una buena iluminación externa que potencie la arquitectura del edificio. Enric Martín, presidente de Erco en España - la empresa que se encarga de la iluminación de las flagship de Zara, comenta que “tenemos que conseguir que la gente entre a un establecimiento gracias a la luz y que además permanezca en él” (El País, 04/05/2017).

Por lo tanto, entendemos que las tiendas, o las actuales flagships, se han convertido en auténticos símbolos para las marcas, encargadas de representar una identidad y unos valores concretos. De hecho, según Joan Costa (1997) la arquitectura es uno de los siete vectores e identidad. En este sentido, las marcas *fast fashion* han sacado partido, a nivel comercial y corporativa, de todo lo que les rodea, incluidas sus tiendas, para “equiparar la experiencia de compra a la de la alta costura, pero con precios bajos”, tal y como concluye De Angelis.

### **5.2.3 INTERNET Y LAS REDES SOCIALES**

Ana Patiño, ejecutiva de cuentas en Réplica, una agencia de comunicación de moda y *lifestyle* especializada en el digital PR, afirma que Internet y las redes sociales se han convertido en el nuevo catálogo de las empresas *fast fashion*. En este sentido, Patiño prosigue: “gracias a Internet y a las redes sociales conocemos todas las novedades sin necesidad de viajar a ninguna semana de la moda”. De acuerdo con esta afirmación, Jesús Vilaseca añade que las redes sociales, concretamente Instagram, son el mejor aliado de las marcas *fast fashion* “porque trabajan a la misma velocidad”.



## **Ritmo de trabajo**

Ciertamente, redes sociales, Internet y *fast fashion* tienen algo en común: el ritmo de trabajo. En ambos sectores todo se renueva constantemente, tal y como apunta Jesús Vilaseca. “Para las empresas de *fast fashion*, en qué se renuevan las prendas constantemente, no tiene sentido crear un catálogo inmóvil” comenta el escaparatista. Por tanto, Patiño y Vilaseca coinciden en afirmar que las redes sociales se han convertido en el nuevo catálogo de las marcas de moda rápida.

Pero este ritmo de trabajo no debe alterar los valores y la misión que las marcas *fast fashion* pretenden transmitir a través de las redes sociales y de su página web. De hecho, en un artículo de *elEconomista* (2016) escrito por la entrevistada Ana Patiño junto con Aitor Jiménez Villar, especializado en I+D+I, se afirma que “es importante que en la comunicación a través de las redes sociales se tenga muy clara la identidad y los valores que se quieren transmitir para definir unas estrategias con contenido y acciones acordes; así como quiénes van actuar como embajadores de la marca o imagen visible” (*elEconomista*, 02/02/2016).

## **Web Corporativa**

Antes de que se invirtieran tantos esfuerzos en las redes sociales – como veremos a continuación-, las webs corporativas ya se usaban como método comunicativo. Estas, además de transmitir los valores de marca, se han convertido en tiendas online y con resultados que van en crescendo año tras año. En este sentido, Mango ya ha publicado en su informe de resultados anuales (2016) que prevé elevar al 20% las ventas por internet en 4 años, tras los buenos resultados en la actividad anterior en los que facturó 234 millones el año pasado a través de Internet, lo que representa un 10,7% de la facturación total (Memoria Anual de Mango, 2016).

## **Mayor visibilidad y personalización**

Pedro Mir, profesor en ISEM Fashion Business School y experto en marketing, comenta que el uso de las redes sociales surge de un cambio de hábitos generalizados en todos los ámbitos de la sociedad, ocasionados por una revolución social que emplea las nuevas tecnologías como herramienta de cambio. Mir afirma que las pantallas se han convertido en una prolongación de nuestra manera de hacer y que esta nueva realidad ha condicionado todos los sectores sociales, incluida la moda y, por supuesto la *fast fashion* que, como hemos comentado, es una compañera asidua de las redes sociales y las pequeñas pantallas.

Con esto, Mir pretende explicar cómo la moda, un sector totalmente visual, se alimenta del desarrollo tecnológico para buscar nuevas formas de persuasión. Es decir, “la pantalla ha mediatizado un contenido que, de por sí, ya lo era; esta unión entre moda y pantallas ha generado una sinergia brutal, dando más visibilidad aún a un sector que ya era muy visible en revistas especializadas o televisión”, explica Mir. Además, sigue comentando el experto, “este nuevo soporte [las redes sociales] ha generado que mucha más gente pueda hablar sobre moda y que la influencia y reputación de ciertas marcas crezca sin que la empresa tenga que hacer un gran esfuerzo”.

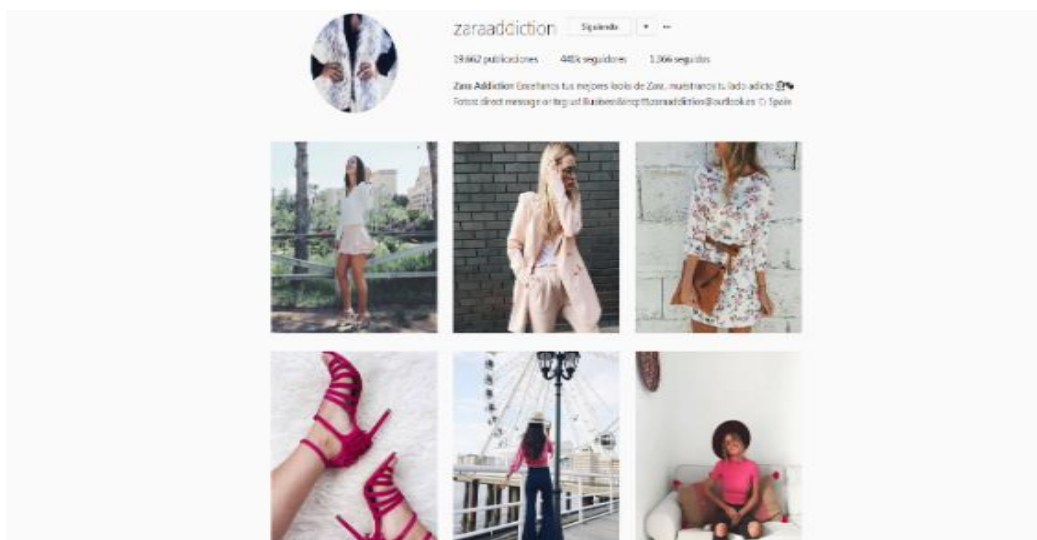
Mir también comenta cómo las redes sociales han permitido personalizar el contenido que se quiere consumir. “Ahora se consume lo que se quiere, y no queremos llenar nuestras pantallas con un contenido que no nos interesa; por eso, las marcas de moda *fast fashion* invierten parte de su presupuesto en el *individualized marketing* - hacer publicidad según tus intereses a partir de las publicaciones que sigues en los perfiles sociales –“. Pero el experto del ISEM recuerda que para estas empresas el punto de encuentro entre marca y consumidor sigue siendo físico y que, por eso, “las redes sociales deben ser una herramienta de persuasión que facilite el encuentro, pero no pueden ser determinantes”.

### **Embajadores de marca o *influencers***

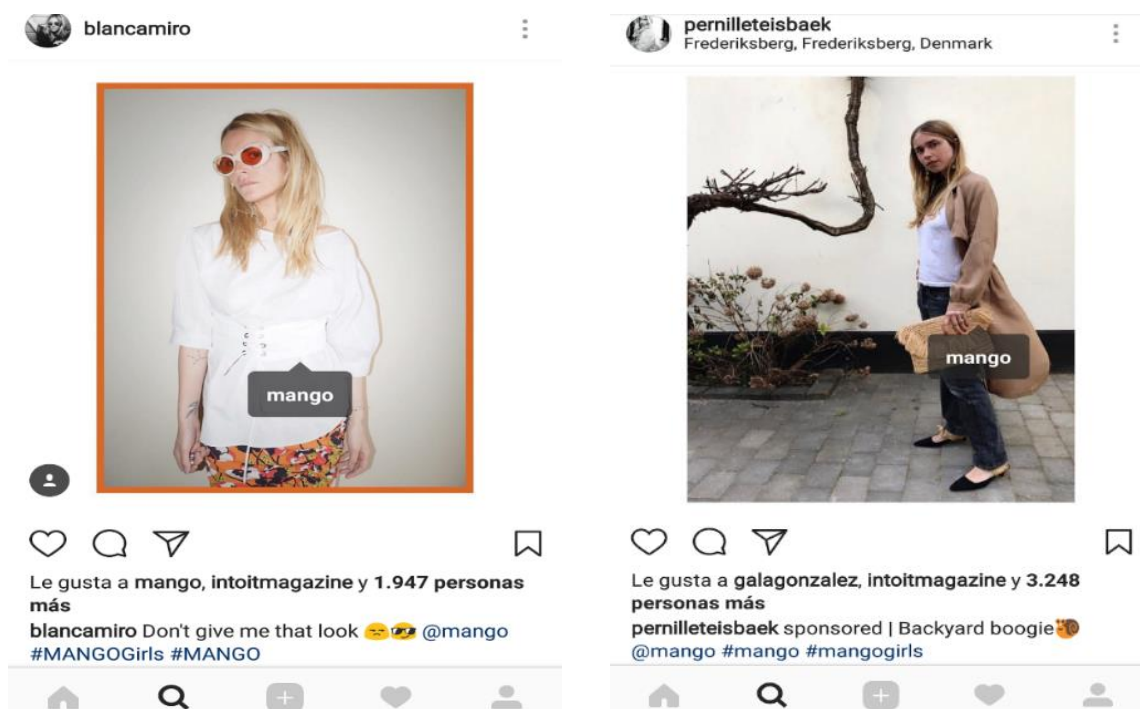
Patiño recalca cómo las marcas de *fast fashion* “lideran las redes sociales” porque, en sintonía a lo comentado, “han sabido encontrar en ellas los representantes ideales -los *influencers*- quienes hacen difusión de sus productos y les representan entre su público objetivo, es decir, entre miles de seguidores”. Pero hay que tener en cuenta, como indica un artículo de el Economista, que “la personalidad y la filosofía de estos *influencers* en las redes también representarán los valores de la marca”, por lo que hay que tener especial cuidado en elegir al candidato perfecto si no se quiere conseguir el efecto contrario (elEconomista, 02/02/2016). En relación a este hecho, José Luis del Olmo Arriaga, experto en marketing de moda y autor de *Marketing de la moda* (2005) y *Marketing digital de la moda* (2014), incide en que el retorno de la inversión todavía no está asegurado, por lo que “la colaboración con *influencers* puede tener fecha de caducidad”.

De hecho, en las redes sociales se encuentran perfiles únicamente dedicados a ciertas firmas de *fast fashion*, que ya cuentan con miles de seguidores. Es el caso del perfil de Instagram que aglutina diferentes looks con prendas de Zara, @zaraddiction - con 441K- o el que hace lo propio con la marca, también de Inditex, Pull & Bear- con 61,2K. Aunque en muchos de los casos, los usuarios de estas redes sociales hacen publicidad gratuita,

etiquetando, por ejemplo, a estas marcas en las fotografías de Instagram, también se encuentran colaboraciones pagadas entre los perfiles más seguidos y estas marcas de moda rápida. Inditex y, concretamente, su marca insignia Zara, son un ejemplo de esta estrategia, de la que también se valen otras cadenas como Mango. Las colaboraciones con influyentes personajes en las redes sociales se han convertido en una estrategia publicitaria más. En el caso de Inditex, por ejemplo, se ha contado con blogueras de la talla de Leandra Medine, fundadora del blog Man Repeller, con 1,8 millones de seguidores en Instagram, mientras que Mango ha apostado por “mujeres que representan el espíritu de la firma: femeninas, actuales, con actitud positiva y personalidad, sin tener tan en cuenta la cantidad de *followers*”, como indica la misma firma a la Revista Glamour (Glamour, 23/03/2017). A estas últimas se les engloba bajo el hashtag #mangogirls, como explica la revista.



**Imagen 1: ejemplo de la promoción que las redes sociales difunden sobre la *fast fashion* a través de personajes influyentes en las mismas (fuente: Instagram)**



**Imágenes 2-3: ejemplos de la promoción que las redes sociales difunden sobre la *fast fashion* a través de personajes influyentes en las mismas (fuente: Instagram)**

### **Sorteos y promociones**

Además, las redes sociales se han convertido en el escaparate de sorteos, concursos, premios y promociones. Las marcas *fast fashion* han aprovechado las múltiples posibilidades que ofrecen las redes para ofrecer lo que hace unos años se vivía in situ. Ahora las promociones y los concursos han pasado la frontera de las tiendas y se han instalado en Facebook e Instagram. Este tipo de acciones “refuerzan el *engagement* con el público”, comenta Vilaseca. Y añade que “las marcas *fast fashion* han sacado todo el partido que han podido y más en las redes sociales: embajadores, sorteos y promociones, estrategias que antes no tenían ni la misma repercusión y llevarlas a cabo era más difícil”.

Patiño concluye diciendo que “la comunicación actual en redes sociales e internet es la que apuesta por el *feedback*, por escuchar al usuario y al cliente para brindar un mejor servicio; convirtiéndose, de este modo, en uno de los principales exponentes de crecimiento en las empresas que, **o se adaptan o pasan de moda**”. Y las empresas *fast fashion* debido a su actual proceso de adaptación y escucha de las preferencias de sus clientes llevan ventaja en eso de “pasar de moda” si realmente siguen una buena estrategia, como la comentada por Patiño.

En definitiva, los expertos en este ámbito y los trabajadores del sector analizado coinciden en remarcar la importancia de las redes sociales como buenos aliados de las marcas *fast fashion*, siempre que se siga una estrategia coherente con los valores de la organización. Hemos visto que la importancia que se le da a las redes cambia según el punto de vista del experto, argumentando que trabajan a la misma velocidad, que se han convertido en el nuevo catálogo o que les proporciona más visibilidad; pero todos coinciden en qué las redes sociales han sabido proporcionar a las marcas de *fast fashion* nuevas fórmulas de persuasión constantes. De hecho, siguiendo la opinión tanto de De Angelis como de Mir, si lo que pretende vender la *fast fashion* es “tendencias semanales a un precio asequible”, ya tiene sentido que se busquen nuevas técnicas de persuasión constantemente. “Es una rueda que no para” concluye Pedro Mir.

#### 5.2.4 EVENTOS ESPECIALES

Según Paloma Díaz, “no debe pasar mucho tiempo en el calendario anual de una marca sin tener presencia mediática” (Díaz, 2014: 139). Por ello, los eventos, inauguraciones y presentaciones son esenciales para cualquier marca de moda. Para Christian de Angelis, de Modaes.es, “las inauguraciones de nuevas *flagship* son los nuevos eventos estrella de las marcas *fast fashion*”.

Tanto es así, que la apertura en Passeig de Gràcia, en Barcelona, de la nueva *flagship* de H&M o la más reciente inauguración de la nueva *megastore* de Mango en la calle Serrano de Madrid contaron con personalidades influyentes de todo tipo, desde *influencers* del mundo de la moda hasta actores de la talla de Quim Gutiérrez - según la web de Mango- (Mango, 24/03/2017). De hecho, de acuerdo a Pepa Bueno, “las inauguraciones de las nuevas aperturas se han convertido en el momento clave para el encuentro de consumidores, marca y embajadores, por lo que es una situación de máxima influencia”.

A ello ayuda la apariencia de las tiendas- en el caso de inauguraciones o presentaciones en el punto de venta-, en las que según De Angelis, se presenta “una nueva experiencia de consumo”. En el caso de la tienda de H&M en Passeig de Gràcia, por ejemplo, se presentaba un nuevo concepto de tienda totalmente nuevo, en el que gastronomía y moda se fusionaban: “se trata de días de máximo trabajo, ya que todo tiene que estar mejor que nunca; son días muy importantes para mejorar o reforzar la imagen de las tiendas”, comenta Jesús Vilaseca.

Este uso popularizado hoy en día de este tipo de herramienta, según Pedro Mir, tiene una explicación. Tal y como él aclara, “la sociedad ha empezado a ver a las empresas como instituciones que solo velan por sus intereses, por lo que actualmente las campañas puras de publicidad o de reputación corporativa han perdido efectividad”. Y prosigue, “en su lugar, se recurre a actores, actrices o *bloggers*- en los que la gente sí confía-, que llevan las prendas de esa marca y acuden a estos eventos, convirtiéndose en la forma más efectiva de publicidad”.

Por tanto, esta herramienta se erige como una forma publicitaria en sí, llamando notablemente la atención del consumidor: “una fiesta llena de gente a la que sigues no puede fallar, y las marcas lo saben”, recalca Bueno. De Angelis lo suscribe: “si ves que ellos compran ropa allí, ¿por qué tú no deberías hacerlo?”.

Tal concentración de personalidades con masas de seguidores a su vez genera el interés de los medios, por lo que se consigue un doble resultado positivo, según Pedro Mir: “se logran consumidores reales y potenciales que han asistido a ver el acto y medios que ayudarán a las marcas a conseguir más consumidores aún”. En ese momento es cuando entra en juego la llamada “publicity” o “earned media”, tal y como los define Pedro Mir, que se explicarán posteriormente.

#### **5.2.5 COLABORACIONES CON *CELEBRITIES* Y COLECCIONES CÁPSULA**

Si hay una herramienta cuyo uso en los últimos años ha crecido entre las marcas *fast fashion*, esa es la colaboración. Existen colaboraciones de dos tipos, según Paloma Díaz: las colaboraciones con diseñadores u otras marcas y las colaboraciones con *celebrities*.

De acuerdo a las palabras de Harriet Posner, “las colaboraciones de gama alta y las empresas de gran distribución es una tendencia promocional que ha experimentado un rápido crecimiento” (Posner, 2011: 177). La cadena reina en este tipo de estrategia es, según José Luis del Olmo, H&M. La marca sueca lleva desde el año 2010 haciendo colaboraciones con diseñadores o marcas de alta gama. Algunos de los nombres con los que se ha asociado han sido Jimmy Choo, Roberto Cavalli, Lanvin, Karl Lagerfeld, Versace, Balmain y Stella McCartney. De estas *joint-venture*, como las llama Media Porter (03/03/2016), la que más éxito tuvo en España fue la colección cápsula con Balmain, que generó colas kilométricas a su llegada a la tienda H&M de Madrid, según la revista Vanity Fair (Vanity Fair, 02/11/2016). Media Porter lo aclara:

Cada colección cápsula es vivida con intensidad, expectación y ansias por millones de consumidores de todo el mundo. Las prendas mantienen la creatividad del diseñador, pero se fabrican con un textil de baja calidad. La campaña de comunicación y marketing de H&M desarrollada en redes sociales y revistas de moda genera millones de dólares en forma de ventas, fama y popularidad (Media Porter, 03/03/2016).



**Imagen 4: Balmain x H&M, campaña promocional.** (Fuente:enBoga)

En este sentido, Pedro Mir remarca que en los lanzamientos de colecciones cápsula con diseñadores es esencial una buena campaña de promoción, ya que los consumidores no tienen por qué conocer esas figuras de la moda de alta gama.

De la misma forma, también se encuentran cada vez más casos de colaboraciones entre marcas medias y marcas de gran distribución. Para José Luis del Olmo, cuando se habla de este tipo de colaboraciones se trata el “co-branding”, es decir, la unión de dos marcas en un mismo producto. El experto menciona el caso de Inditex, con la colaboración de su marca de ropa interior Oysho con la marca deportiva Adidas.

Así, las colaboraciones de marcas de gran distribución con *celebrities* se están potenciando en la actualidad. Ya sean cantantes, actrices o actores, modelos o, incluso, bloggers, las firmas de *fast fashion* cada vez apuestan más por esta estrategia. Topshop con Kate Moss, Mango con Kendall Jenner, H&M con Beyoncé- y, actualmente, con la cantante Zara Larsson- e, incluso, Inditex. El grupo de Amancio Ortega, que como ya se ha explicado apuesta por sus tiendas antes que por publicidad, también “sucumbe a la política *celebrity*”, como indica El Mundo (Beatriz Miranda, 02/05/2015). Por la compañía han pasado nombres reconocidos, como Jon Kortajarena, Jamie Dornan, Cara Delevigne o la colaboración más reciente, con la blogger Gala González.

Jesús Vilaseca explica el *boom* de este tipo de colaboraciones: “El hecho de que las *celebrities* sean imagen o lleven prendas de una marca *fast fashion* sugiere que esa prenda es de gran calidad y, por tanto, las marcas juegan con ese deseo de querer parecerse a la *celebrity* que la lleva”. Además, también se recurre a vestir a las mismas *celebrities* para eventos o fiestas, en las que la presencia de medios provoca un efecto inmediato de cara a las ventas. “La aparición en un *photocall* o una revista de una persona famosa con determinada prenda puede hacer que esta se agote en pocos días”, comenta Vilaseca.

Se debe destacar que, desde 2015, se está aplicando una nueva estrategia entorno a las colaboraciones con *celebrities*. Ciertas marcas de *fast fashion*, como Topshop y H&M han roto moldes y han apostado por vestir a actrices o actores, modelos y cantantes en las galas donde hasta ahora reinaba la moda de diseñador. El ejemplo más reciente es la Gala del MET, que se celebra cada año homenajeando a diseñadores destacados. *Celebrities* como Nicky Minaj, Stella MaxWell o Ashley Graham vistieron vestidos hechos por H&M, mientras que otras como Sofia Richie o Joan Smalls hicieron lo propio con Topshop. Se trata de “estilismos creados específicamente para la ocasión como se haría con cualquier otro trabajo a medida”, pero firmados por marcas de moda rápida. (Vogue, 02/05/2017). Estas prendas no se encuentran en las tiendas, pero sí funcionan para dar visibilidad a la marca.



**Imágenes 5-6: colaboraciones de H&M y Topshop para el MET Gala (fuente: Instagram)**



### 5.2.6 HERRAMIENTAS TRADICIONALES DEL SECTOR MODA EN EL SECTOR *FAST FASHION*

#### Pasarela

La pasarela o desfile es, según Paloma Díaz, “una ocasión única de convertir las creaciones en imágenes portadoras del mensaje de la casa” (Díaz, 2014: 151). Se trata de una herramienta particular y tradicional en el sector de la moda, pero no de la *fast fashion*. José Luis del Olmo explica el por qué: “Con los desfiles creas *branding*, un elemento que para las marcas de moda rápida no es prioritario: la *fast fashion* solo quiere vender”. Tanto es así que hoy en día las únicas marcas de moda rápida que desfilan son Desigual y H&M.

“Si no hay un diseñador detrás de esa marca, o no sabemos de él, no hay razón para montar una pasarela y competir con otros diseñadores de renombre”, comenta Pedro Mir. Por ello, marcas como Mango, que sí desfilaban dos veces anualmente hasta el año pasado, han optado por prescindir de esta herramienta y cambiar por completo de estrategia, entrando de lleno en la *fast fashion* y asimilándose a otras marcas como Inditex: ¿para qué presentar dos colecciones, cuando en realidad se plantea más bien un escenario de 12 tendencias anuales?, se pregunta Noelia Ramírez, de S Moda (S Moda, 18/01/2017).

“El desfile es la tienda, es el mayor protagonista”, remarca Pedro Mir. Sin embargo, como se ha dicho, marcas como Desigual, H&M y Topshop siguen desfilando, desafiando de algún modo el concepto tradicional de pasarela e involucrando a sus clientes reales. H&M, que presenta desde 2013 su línea H&M Studio en la semana de la moda en París, apuesta por el *see now buy now*. Se trata, según Modaes.es de la posibilidad de “comprar a través de su tienda online las prendas del desfile a medida que aparezcan sobre la pasarela”, de manera que los clientes que no han sido invitados a ese evento sientan que participan (Modaes.es, 27/01/2017). En la misma línea se encuentra también Topshop, que ya en su pasarela 2015 adoptó un enfoque más masivo y presentó su colección en Facebook, acercando, una vez más, esta herramienta al público general (Fashion United, 12/09/2014).

## **Showroom**

José Luis del Olmo define este elemento como un “instrumento de promoción y venta”. Según su visión, las marcas *fast fashion* por norma general disponen de *showroom* de prensa. La directora de la Asociación de Creadores de Moda de España, Pepa Bueno, suscribe esa opinión: “las marcas *fast fashion* siguen apostando por el *showroom*”. Es decir, esta herramienta sí es empleada por las marcas *fast fashion*; “lo que acaba con los rumores acerca que este tipo de empresas rompen con todas las estrategias del sector”, comenta Bueno.

De hecho, Bueno remarca que Zara dispone de un *showroom* – “con vistas a todo Madrid”, puntualiza-, en la *megastore* de la calle Serrano. Es en este espacio donde la marca aprovecha para hacer presentaciones y otros eventos de promoción y de presentación de resultados de la marca.

De acuerdo con ella, Jesús Vilaseca afirma que “casi todas las marcas de *fast fashion*, exceptuando Forever 21 – al menos aquí en España - hacen uso del *showroom* para presentar sus efímeras colecciones; sobre todo las prendas que ahora se conocen como “Best Sellers” que son las que crearán más admiración”.

### **5.2.7 PUBLICITY O EARNED MEDIA**

La *publicity* o la *earned media*, como la llama Pedro Mir, no es una estrategia única del sector *fast fashion* y tampoco de la industria de la moda en general. Sin embargo, como comenta Pepa Bueno, “se trata de una estrategia muy útil en todos los ámbitos comerciales, puesto que el mero hecho de aparecer en los medios sin pagar por ello, implica veracidad”. Es decir, como afirma Jordi Hernández, director de marketing digital de la división de formación del grupo Planeta, “se consideran *publicity* todos aquellos impactos en los media que se producen porque tu empresa es noticia, y no porque se ha pagado un espacio publicitario determinado” (Jordihernandez.com, 2016).

La *publicity* “puede llegar a mejorar la imagen corporativa de las organizaciones” asegura Paloma Díaz Soloaga (2014: 74-75). Díaz añade que “la opinión de los periodistas especializados en moda llega más lejos de lo que puede imaginarse, siempre y cuando posean autoridad frente a la audiencia”. Pero este hecho implica que estas apariciones, que pueden ser positivas o negativas, llegarán a un gran número de consumidores, por lo que hay que intentar aparecer siempre de manera positiva y de este modo conseguir esta mejora comentada por Díaz Soloaga. En este sentido, Zara, Mango y H&M son las marcas que más provecho sacan de la buena influencia de la

*publicity*, comenta Pepa Bueno, “seguramente porque son las marcas que más interesan al consumidor español”.

A todo esto, Pedro Mir, en la línea de Díaz, matiza que el tipo de informaciones que los medios publican acerca de las marcas de *fast fashion* “normalmente son para reforzar la comunicación y reputación corporativa de las marcas, no son una estrategia de comunicación comercial que trate de persuadir al lector”. Con esto, Mir, se refiere a informaciones relacionadas con nuevas aperturas de *flagshipstores*, beneficios y resultados en la actividad anual de las marcas, innovaciones e inversiones, etc.; en definitiva, “informaciones que refuerzan el *status* de la marca que no pretenden, al menos directamente, crear el sentimiento de deseo sobre una prenda”.

Aun así, esta afirmación funciona en términos generales, ya que Mir explica que, a pesar de ser cierto que las marcas utilizan la *publicity* como herramienta de comunicación corporativa, cada marca de *fast fashion* trata de hacer un uso personalizado. Como se ha comentado, Zara, Mango y H&M sacan mucho más provecho que otras marcas del sector, como Double Agent, Forever 21 o Gap, prosigue De Angelis. Esto también viene influenciado por la relación que se mantenga con los medios de comunicación, añade Díaz Soloaga. Estas sinergias “se labran durante años de trabajo y lealtad informativa” finaliza Díaz (2014: 75).

### **5.3 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

Como han introducido anteriormente tanto Pedro Mir, del ISEM, como Christian de Angelis, de Modaes.es, las marcas del sector *fast fashion* no prestan especial atención a sus estrategias de comunicación corporativa, más allá de la *publicity* o las *flagship stores*. De acuerdo con este segundo experto, Vilaseca también comenta que hay tiendas en las que se reconoce la marca simplemente por su fachada sin necesidad de ver el nombre, puesto que tienen una identidad corporativa muy marcada. Pero aparte de trabajar mucho su identidad visual, las marcas del sector no emplean grandes esfuerzos en este ámbito, opinan Mir y De Angelis.

De esta forma, De Angelis matiza que la comunicación corporativa - englobando bajo este nombre la identidad, la imagen y la reputación - va muy ligada al éxito de sus estrategias a nivel comercial. “Este tipo de empresas saben que su reputación será buena en la medida que sus acciones comerciales sean efectivas: buenas tiendas, un *feedback* activo con el consumidor y, por supuesto, unos buenos resultados”. Lo que

concuenda con lo que comentaba Mir acerca de la *Earned media* empleada por las marcas *fast fashion* como herramienta de comunicación corporativa y no comercial.

### 5.3.1 RSC Y GESTIÓN DE CRISIS

Teniendo en cuenta el poder que ha demostrado este sector, vale la pena analizar su uso de la **Responsabilidad Social Corporativa**. En este sentido, Mir explica que las marcas *fast fashion* han ido aprendiendo a lo largo de los años, pero que “la mayor parte de sus crisis están estrechamente relacionadas con vacíos en la RSC, sobre todo a nivel social por la promoción de tallas *skinny* y por la precariedad que existía en el ciclo de producción”.

En este sentido, Verónica González, de la revista Telva, incide en que las marcas hacen frente a las crisis implantando nuevas prácticas de acción social (Telva 23/02/2016). En primer lugar, si ampliamos un poco los principales motivos de crisis, Telva añade que “muchas marcas consideradas *fast fashion* no poseen las fábricas en las que se producen las prendas ni tampoco contratan a los operarios, su negocio finaliza muchas veces con el proveedor por lo que se disculpan de cualquier responsabilidad”. Aun así, Mir matiza que las empresas *fast fashion* han mejorado su estrategia para tratar de evitar desastres como cuando se derrumbó en 2013 un taller en Dhaka. Pero en general, los expertos entrevistados no han sabido responder a cómo se gestiona la comunicación de crisis en las empresas *fast fashion*.

Por otro lado, Telva, en este mismo artículo, coincide con Mir afirmando que las marcas *fast fashion* empezaron a incorporar nuevas acciones de RSC para evitar nuevas problemáticas. De hecho, se dieron cuenta, explica Mir, que si salían más conflictos la sociedad dejaría de creer en estas marcas. Por eso, en el artículo de Telva, Iván Bazán — responsable del Programa de Innovación Social, Sostenibilidad y Reputación en Empresas de Moda del ISEM—, afirma que “las empresas que no sean capaces de imponer estrategias de RSC que velen por los temas más conflictivos del sector, quedarán fuera del mercado” (Telva, 23/02/2016).

En este sentido, Inditex adoptó una estrategia de acción social que bautizó como “*Right to Wear*”, en la que se tiene en cuenta todos los actores del ciclo productivo, el medio ambiente y la comunidad. Pero de entre todos los aspectos de esta nueva estrategia, que empezó a funcionar en 2015, se destaca el que tiene que ver con los proveedores: “los 1.725 proveedores y las 6.298 fábricas que forman la cadena de suministro de Inditex se encuentran en más de 50 países, lo que permite asegurar una amplia gama

de productos al cliente. Todos los proveedores y fabricantes están obligados por los valores de responsabilidad social y medioambiental que definen a Inditex, recogidos en su Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores” (Inditex.com, 2015). Por otro lado, el lanzamiento de la colección “H&M Conscious” por parte de esta marca también es un ejemplo de los esfuerzos que cada vez más se invierten en esta cuestión, así como los descuentos que H&M proporciona a los clientes que donen su ropa vieja a la tienda, con tal de reciclarla – tal y como nos comenta Cristina Rodríguez, trabajadora de H&M. Así pues, este es un ejemplo de cómo las marcas empiezan a tomar consciencia de los problemas que puede suponer la aparición de nuevas crisis.

#### **5.4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Como ya se ha explicado en el Capítulo 1, la comunicación interna es aquella que tiene en cuenta a sus públicos internos - accionistas, directivos y trabajadores-, informándoles de todo lo relacionado con la organización en la que trabajan y favoreciendo su motivación e implicación en la empresa (Morales, 2008).

Díaz Soloaga comenta: “[los empleados] deben conocer bien la cultura corporativa de la empresa, puesto que son los primeros y más cualificados embajadores de la marca” (Díaz, 2014: 45). Cualquier trabajador, por tanto, debe estar al corriente de todo lo que ocurre en la empresa y de la línea corporativa que esta sigue. En el caso de las empresas de moda, existen diversos tipos de empleados, desde estilistas o diseñadores, hasta administrativos o informáticos; pero aquellos que deben interactuar y responder de manera directa con el cliente y conocer de primera mano el producto son los empleados del punto de venta. Como bien dice Harriet Posner, “la experiencia del consumidor en la tienda llega a constituir un factor determinante en su decisión de realizar o no la compra y, por consiguiente, el elemento de la venta personal resulta crucial para el sector” (Posner, 2011: 190).

Los sistemas de comunicación utilizados de forma interna varían según la cadena de moda rápida que se analice, aunque presentan muchos rasgos compartidos. En cuestión de comunicación descendente, las intranet y los tablones de anuncios son los métodos más populares para nutrir la relación empresa- empleados. En el caso de intranet, se trata de aplicaciones móviles o web en las que los empleados pueden consultar desde su nómina y los descuentos de los que disponen, hasta las novedades, noticias sobre su empresa y formaciones a las que pueden acceder.

Brian Espinar, dependiente de Zara desde hace 8 años, además de haber pasado por las áreas de recursos humanos y ser actual embajador de la firma. Él explica que en la INET- así es como se llama la intranet de Inditex- un empleado puede encontrar toda la información que le haga falta: “incluye desde noticias referentes al grupo, publicaciones a nivel mundial, causas solidarias que los empleados pueden apoyar, información del día a día, proyectos internacionales de formación, beneficios varios e información detallada sobre el *merchandising* del punto de venta”.

De la misma forma, los tabloneros de anuncios también se establecen como un método efectivo para informar a trabajadores, aunque el uso varía de una empresa a otra. Su principal función es informar internamente a los empleados sobre todo en cuestión de “horarios, funciones a desempeñar y vacantes”, tal y como indica Cristina Rodríguez, empleada de H&M.

Sin embargo, la mayoría de entrevistados coinciden en qué la información facilitada por la empresa no es suficiente, y eso que, para Paloma Díaz, “en el ámbito interno es cada vez más importante mantener informados a los empleados acerca de la propia evolución de la compañía” (Díaz, 2014: 45)

“Todas las mañanas hacemos reuniones del “Buenos días”, donde comentamos las novedades a nivel de *merchandising* y a nivel de administración; mientras que por la noche se suelen hacer otras reuniones antes de acabar la jornada laboral”, explica Brian Espinar. Los entrevistados están de acuerdo en qué aquellos que quieren conocer los cambios y las novedades de la empresa acuden a la intranet y se informan de forma voluntaria, “nadie se preocupa por si estamos informados o no; aunque formemos parte de la empresa solo conocemos una pequeña parte de ella: el punto de venta”, remarca Paula Palacios, dependiente de H&M con 7 años de antigüedad.

En relación a la comunicación ascendente, los métodos empleados son varios. “Disponemos de un correo y una extensión de teléfono”, comenta Natalia Jiménez, dependiente de Mango. Sin embargo, los empleados deben seguir la jerarquía impuesta por la tienda, que condiciona que no tengan la posibilidad de comunicarse directamente con los directivos. “Disponemos de correos y números de teléfono centrales siempre y cuando nos los haya facilitado nuestra director/a de tienda”, comenta Espinar. Por ello, en algunos casos se disponen de herramientas específicas para dar a conocer la opinión personal de cada empleado de forma anónima, de manera que se les permita participar. El más común es el buzón de sugerencias, aunque su uso, por lo general, es mínimo. Tal y como dice Paloma Díaz, “cuando la empresa consigue involucrar a sus empleados

en sus proyectos a largo, medio y corto plazo, contando con su participación, el aumento de la satisfacción y la productividad es más que perceptible” (Díaz Soloaga, 2014: 45).

En este sentido, para lograr esa satisfacción y la motivación que toda empresa busca, la relación entre iguales es esencial. Con tal de potenciar esa relación, cada firma de *fast fashion* tiene sus métodos y proyectos. Zara, por su parte, ha diseñado proyectos “para mejorar la actitud positiva de los trabajadores”, explica Brian Espinar. Un ejemplo de ello es “Zara se mueve”, una reunión en el punto de venta en la que cada empleado cuenta qué es lo que le hace feliz en el entorno laboral. En el caso de las demás empresas, el método más generalizado son las cenas de empresa, recurrentes en épocas navideñas; sin embargo, según los empleados entrevistados, hay decadencia en este sentido. “Hace años Mango organizaba una cena de empresa en algún sitio emblemático de la ciudad, mientras que ahora la cena se organiza por los mismos empleados, la empresa no participa”, comenta Natalia Jiménez.

Otro modo de motivar a los empleados es ofreciéndoles mejores condiciones y puestos laborales. De acuerdo a los entrevistados, se acostumbra a promover el crecimiento dentro de la empresa, siempre pasando por un período previo de formación- que puede durar varios meses- y poseyendo una buena actitud en todo momento. De la misma forma, se ofrece formación gratuita, además de cursos on-line, que se incluyen entre los privilegios de los que disponen los empleados. A ellos se les ha de sumar los descuentos en propias marcas y en otro tipo de servicios externos.

## **5.5 HIBRIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL SECTOR DE LA MODA**

Pepa Bueno ya ha comentado que, actualmente, el sector de la moda está viviendo una hibridación en cuanto a las estrategias utilizadas; pero con ello, no se refiere únicamente a las acciones relacionadas con la publicidad en medios tradicionales. Bueno puntualiza que esta transformación de las acciones comunicativas en la moda tiene que ver también con la adopción, por parte de las marcas de lujo o de alta costura, de acciones y estrategias comunicativas más cercanas a los formatos del sector *fast fashion*.

Esta afirmación se ve apoyada por artículos y noticias publicados en los medios durante el último año y medio, cuando, según Bueno, “el concepto *fast fashion* fue reconocido por las propias marcas y se empezó a trabajar la imagen bajo esta nueva directriz”.

Un ejemplo de ello es el que se expone en un artículo de Expansión, en el que se explican algunas de las nuevas estrategias comunicativas implementadas por Burberry.

“Hasta ahora el ciclo de la industria tardaba seis meses en girar desde que las marcas presentaban sus prendas hasta que podían adquirirse en tienda. (...) Burberry, consciente de que el negocio de la moda se está desestacionalizando - sobre todo por la influencia del sector *fast fashion* - a partir de ahora reemplazará [a partir de 2016] su calendario de desfiles de cuatro a dos y las colecciones estarán en tienda inmediatamente después”. (Expansión, 09/02/2016)

Expansión menciona también cómo Burberry ha adoptado una de las últimas estrategias impulsadas por H&M, lo que se conoce como el “*see now, buy now*” -explicado anteriormente-. La incorporación de estas nuevas estrategias, más cercanas a las prácticas del sector *fast fashion*, tiene como principal objetivo “crear una experiencia de compra más cercana” explica Christopher Bailey, consejero delegado de Burberry (Expansión, 09/02/2016). Este hecho remite a las experiencias de compra que De Angelis mencionaba anteriormente.

En la misma sintonía que las declaraciones de Pepa Bueno y el artículo de Expansión (2016), otra noticia escrita por Javier Girela, redactor en GQ Moda, explica cómo las marcas de lujo han tenido que implementar, casi por obligación, nuevas estrategias y acciones comunicativas.

Hasta ahora, las casas de lujo y las firmas *fast fashion* habían convivido con cierta armonía. Las primeras ofrecían la pieza de deseo y la buena factura que aporta la tradición. Los segundos, democratizan las tendencias. (...) Sin embargo, cuando el consumidor se dio cuenta que estas marcas cubrían con más rapidez el ansia de compra, las grandes firmas han intentado reaccionar lo antes posible replicando el sistema, aunque dudosamente preparados (GQ Moda, 25/04/2017).

Con esto nos referimos a dos acciones en concreto: reducir los ciclos estacionales de cada temporada y conseguir de este modo saciar la “impaciencia del consumidor” con mayor rapidez, y por otro lado, mejorar su identidad corporativa diferenciándola de las marcas *fast fashion*. En este sentido, como afirman tanto De Angelis como Pedro Mir, las marcas *fast fashion* no suelen darle mucha importancia a la comunicación corporativa en sí, sino que la ligan sobre todo con sus *megastores* y los resultados de cada actividad - para mantener su reputación-.

Por lo tanto, de acuerdo con Pepa Bueno las estrategias del sector *fast fashion* están causando cierto revuelo en el sector de la moda, sobre todo por su sed de innovación constante, su contacto permanente con el consumidor y la rapidez con la que llegan a satisfacer las necesidades de compra del mismo. Este hecho provoca incluso que las marcas más relevantes a nivel de alta costura o de *prêt-à-porter* se vean con la



necesidad de incorporar nuevas acciones comunicativas en sus desfiles – como *el see now, buy now*- o de reducir los ciclos estacionales.

## VI. DAFO. PROPUESTA DE MEJORA

A continuación, tras haber extraído las informaciones y opiniones más relevantes de los entrevistados a cerca de las estrategias utilizadas por la *fast fashion*, se presenta un análisis DAFO. Este análisis pretende recoger, resumir y simplificar los datos que han aportado los expertos y ofrecer, de este modo, una radiografía general sobre el estado de las estrategias y a la vez una visión crítica de las mismas.

<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Todas las acciones que se llevan a cabo persiguen un único objetivo: vender. Por ello, se descuidan otros valores como la comunicación interna o corporativa, dotando a la comunicación comercial de toda la importancia.</li><li>✚ Por muchas medidas de RSC que las empresas de moda rápida tomen, la desconfianza sobre dónde se fabrica la ropa y en qué condiciones sigue estando ahí.</li><li>✚ A partir de la opinión de los trabajadores se puede constatar que las herramientas de comunicación interna son poco efectivas, insuficientes y no motivan a los trabajadores a utilizarlas.</li><li>✚ Inexistencia de informes en los que se recoja todo lo que se habla en las reuniones de la mañana y de la noche para informar de inmediato a los trabajadores que no están en ese turno.</li><li>✚ Poca presencia de acciones o eventos para potenciar la relación entre empleados.</li><li>✚ Opacidad general en muchos aspectos de la empresa.</li><li>✚ El descontento por parte de los trabajadores – los que tratan directamente con el cliente- puede afectar a la impresión que los clientes se lleven de las tiendas y, por tanto, de las marcas.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Saturación cada vez mayor del mercado, que implica que las empresas ya consolidadas se vean en la obligación de plantear nuevas estrategias para seguir captando nuevos consumidores.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción por parte de las empresas de <i>prêt-à-porter</i> y de alta costura de las estrategias inicialmente utilizadas por <i>fast fashion</i>, por lo que la capacidad de diferenciación de estas últimas se hace esencial.</li> <li>Fuerte inversión por parte de las plataformas digitales de venta de ropa (Asos, Shein) en colaboraciones con <i>influencers</i>, que les hacen ganar visibilidad a pasos agigantados</li> <li>Clientes cada vez más exigentes, más informados y más concienciados, que se lo piensan dos veces antes de comprar en marcas que no apuestan por medidas sostenibles reales</li> <li>Informes de reputación que elaboran consultoras que visibilizan la efectividad de las herramientas usadas en las empresas de moda y la satisfacción de los trabajadores.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unas <i>megastores</i> en ubicaciones privilegiadas, con una arquitectura que llama mucho la atención, incluso de los no interesados en moda, y que da pie a crear experiencias de compra similares a las que ofrece la alta costura, pero a precios reducidos. Además, estas tiendas identifican a las marcas, convirtiéndose en una estrategia de <i>branding</i>.</li> <li>Adaptación total al <i>modus operandi</i> de las redes sociales, sacando el máximo provecho de las tácticas vigentes actualmente, como los <i>influencers</i>, e innovando en la búsqueda de nuevas estrategias.</li> <li>Adaptación de las herramientas tradicionales del sector de la moda a las particularidades del sector moda rápida: uso del <i>see now, buy now</i> y del <i>showroom</i></li> <li>Las marcas de moda rápida presentan una gran capacidad de influencia en el mercado, de forma que han logrado que algunas firmas de <i>prêt-à-porter</i> reduzcan también los ciclos de producción y adopten estrategias más cercanas a la <i>fast fashion</i>.</li> <li>Se otorgan privilegios a los empleados para mejorar su motivación (descuentos), y se les ofrece la posibilidad de ascender dentro de la empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En el caso de Zara, las reuniones pactadas en las que se ofrece una sesión de coaching para mejorar el sentimiento y la comodidad de trabajo en tienda.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Hacer jornadas de presentación en las <i>flagship stores</i> montando <i>showrooms</i> - aunque sean provisionales- donde se puedan observar los looks de la temporada, así como las piezas consideradas <i>best seller</i>.</li> <li>✚ Aprovechar el <i>feedback</i> de los consumidores para realizar auditorías o encuestas - vinculadas a promociones- para que los clientes puedan dar propuestas de mejora con un incentivo asegurado.</li> <li>✚ Establecer unos embajadores más estables, con una cierta continuidad que aporten una cara visible y que vayan vestidos con prendas de la marca e inauguraciones, galas o diferentes actos públicos.</li> <li>✚ Labrarse una imagen más tangible de cara a la clientela, estableciendo medidas que den a conocer los procesos por los que pasan las prendas y los actores que intervienen. Poner cara a los diseñadores, por ejemplo, sería una buena forma de empezar.</li> <li>✚ Aprovechar la repercusión de los eventos especiales y no esperar a nuevas aperturas. Sacar más provecho de esta iniciativa (Shooping Night, Semana de la Moda, Rebajas, Black Friday, Día de la Moda, etc.), así como aprovechar la oportunidad de dirigirse a otro segmento de mercado mediante la colaboración con <i>celebrities</i> en galas o entregas de premios, en la línea de Topshop y H&amp;M.</li> <li>✚ Tener en cuenta las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías y establecer nuevas estrategias innovadoras, del estilo de las pasarelas <i>see now, buy now</i>, así como proporcionar experiencias de compra originales que se queden en la mente del cliente.</li> <li>✚ Implementar estrategias de RSC para conseguir más concienciación y generar confianza en los clientes, siguiendo la línea de H&amp;M, que dispone de descuentos para los clientes que aporten ropa vieja para reciclar. Además, la posibilidad de dar a conocer estas estrategias a nivel de redes sociales o medios de comunicación sería una buena opción, al igual que a nivel de tienda, de forma</li> </ul>

	<p>que los clientes las conocieran y las tuvieran más presentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Crear breves informes diarios donde se recoja todo lo que se ha comentado en la reunión de la mañana y de la noche para informar a los trabajadores. En general, mantener informados a los trabajadores en todo momento e, incluso, establecer alertas para que los trabajadores sepan cuando es interesante consultar la Intranet del equipo.</li> <li>✚ Potenciar las acciones que se hacen en cada tienda como cenas, comidas o reuniones e impulsar la comunicación de igual a igual.</li> </ul>
--	--

## VII. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

Las entrevistas realizadas a diferentes perfiles relacionados con el sector de la *fast fashion* han ayudado a extraer la información necesaria para realizar el análisis de las estrategias de comunicación utilizadas por el sector. Todo lo que estos entrevistados han ido relatando ha servido, posteriormente, para realizar un DAFO, la cual cosa ha ofrecido una visión más esquemática sobre el estatus de las estrategias analizadas.

Por otro lado, a partir de la voz y las opiniones de estos mismos entrevistados se han podido sacar unas conclusiones sobre las estrategias mencionadas, así como una valoración de la opinión de los perfiles entrevistados. Así pues, lo que se presenta a continuación son unas conclusiones sobre el apartado práctico, basadas principalmente en las entrevistas realizadas.

En primer lugar, por lo que refiere a las herramientas de comunicación comercial o externa, ha quedado demostrado que es el grupo con más fortalezas, puesto que es la dimensión a la que más importancia le dan. Esta afirmación se puede demostrar, no solo por el número de estrategias que plantean, sino por la motivación que las impulsa: vender. Tanto Del Olmo, De Angelis, Mir y los demás entrevistados han explicado, a lo largo del análisis, que el **principal objetivo de la fast fashion es vender**, por lo tanto, esta dimensión es la que potencian con más énfasis; mucho más que la dimensión corporativa, la cual queda totalmente supeditada al éxito de la comercial. En este sentido, Christian de Angelis llegó a afirmar que **“la reputación corporativa de estas empresas depende totalmente de la dimensión comercial**, más allá de la corporativa, la cual sirve de soporte en el caso de crisis”. Tanto es así, que Del Olmo ha comentado que rechazan ciertas estrategias que refuerzan el *branding* porque es un concepto que no les interesa.

En un punto intermedio queda la comunicación interna. Las experiencias relatadas por los trabajadores demuestran que, a nivel interno, la **comunicación entre iguales es más efectiva que la comunicación ascendente y descendente**. Es decir, si tratamos de poner en contacto dos trabajadores con perfiles jerárquicos muy dispares, las herramientas de comunicación van perdiendo eficacia. Por ello, es conveniente potenciar, tanto de manera ascendente como descendente los lazos entre grupos de trabajadores más separados en la pirámide jerárquica. Los trabajadores creen conocer la tienda donde están trabajando, pero no la empresa a la que pertenecen.

Otra característica de la que carece este tipo de comunicación son las alertas o sistema de notificaciones para que los trabajadores se informen. Además, **una intranet general para empresas multinacionales puede ser muy caótica**. Así pues, se **deberían buscar otras herramientas complementarias** como informes, recordatorios o correos personalizados. De esta manera, el trabajador perdería la sensación “de que nadie se preocupa” por si están bien o mal informados como mencionaba Paula Palacios de H&M.

Y, a pesar de que cada marca de *fast fashion* debe utilizar las herramientas de comunicación interna de manera personalizada, **se tiene la sensación de que todas ellas, sean de la marca que sean, son insuficientes**. Además, no consiguen diferenciarse de los otros ámbitos económicos, es decir, seguramente si ahora en vez de hablar de *fast fashion* habláramos de grandes supermercados, las estrategias no cambiarían en exceso.

Concretando, ahora, en las herramientas de comunicación comercial, se constata la existencia de una estrecha relación entre las marcas *fast fashion* y las redes sociales. Se extrae que las redes sociales han sido el motor de cambio, la clave para encontrar nuevos embajadores más influyentes y nuevas fórmulas de persuasión constantes. De este modo, el catálogo ha muerto para las marcas del sector, y otra herramienta tradicional, como lo es la pasarela, ha quedado en desuso, puesto que, del sector, solo H&M y Desigual siguen en ellas. Así pues, **las redes sociales son el nuevo espacio de encuentro entre consumidor y marca**.

Pero si hay algo que caracteriza de manera única a las marcas de este sector, son los **eventos especiales (inauguraciones) y las colaboraciones, ya sea con celebrities o diseñadores de alta costura**. Se apuesta por acciones a lo grande con presencia mediática y visibilidad para captar nuevos consumidores. De nuevo, se puede observar cómo estas marcas lo enfocan todo a su objetivo principal, vender. Se trata de nuevas fórmulas de publicidad.

Por otro lado, cabe recalcar la poca importancia que se le da a la dimensión corporativa. Si no fuese por la **publicity**, que los expertos ya reconocen que va ligada más a este nivel que al comercial, las marcas de *fast fashion* no destinarían nada a potenciar su imagen. Por lo tanto, se puede extraer que las marcas *fast fashion* marginan esta dimensión para focalizar sus esfuerzos en la comercial.

Por último, se puede concluir que la ***fast fashion* ha obligado a marcas de la alta costura a adoptar prácticas más cercanas al sector que nos ocupa** y que, de manera general, la industria de la moda está viviendo una hibridación general en cuanto

a estrategias de comunicación. El consumidor busca saciar su sed de compra cada vez con mayor rapidez y las empresas del sector se lo ofrecen, la cual cosa obliga a los otros sectores de la moda a cambiar algunas de sus praxis y adaptarse a las exigencias del consumidor.



## CONCLUSIONES

Como se ha comentado anteriormente, la investigación exploratoria realizada se ha fundamentado en fuentes documentales y voces muy cercanas al sector de la moda. Su consulta nos ha permitido responder a los objetivos que se proponían al inicio de la investigación, de forma que se han ido resolviendo progresivamente las incógnitas planteadas. A continuación, se detallan los resultados del estudio de investigación, especificando el objetivo y las respuestas a él, cotejando lo planteado por los entrevistados con lo que se ha investigado previamente en el marco teórico.

### **Estudiar las estrategias de cada una de las dimensiones comunicativas del sector de la moda rápida.**

- Tras la presente investigación, se ha podido constatar que las empresas de moda rápida potencian sobre todo sus estrategias a nivel comercial, puesto que su objetivo es vender. En este sentido, se ha observado un cierto desequilibrio entre las dimensiones que componen la comunicación en las empresas (comercial, corporativa e interna).
- Como se ha adelantado en las conclusiones del marco práctico, las marcas del sector de la moda rápida no dan importancia a la comunicación corporativa. Esta afirmación es una grata sorpresa y entra en conflicto con lo que se ha estudiado previamente a la investigación. Es decir, esta declaración rompe con lo afirmado por los teóricos analizados en el marco práctico (desde Costa, Villafañé, Argenti o Ventura) sobre cómo la dimensión corporativa y la gestión de los intangibles se habían convertido en la nueva prioridad de las empresas. Los teóricos afirman que con una buena gestión de tal dimensión podrán mejorar la imagen y reputación de las organizaciones; en cambio, las empresas *fast fashion* ligan totalmente los intangibles a la dimensión comercial. Aun así, es sorprendente como aun rompiendo con las teorías de los expertos estudiados, las empresas *fast fashion* tienen el potencial y la influencia necesaria en la sociedad como para romper este esquema y ser una de las ramas más importantes a nivel económico y cultural de España.
- En términos de RSC, se ha comprobado que las empresas de moda rápida sí invierten energías en la implementación de acciones sostenibles, recogidas en

la Memoria de Sostenibilidad. Sin embargo, al tratarse de un sector muy vulnerable a la crítica por la opacidad y los antecedentes que presenta, se confirma que estos esfuerzos son insuficientes. Estas acciones solo se ponen a disposición en la web corporativa, por lo que muchos clientes no son conscientes ni de que existen. La posibilidad de transmitir las a través de los medios de comunicación o sociales garantizarían esa visibilidad que les hace falta, al igual que la implementación de medidas en el mismo punto de venta.

**Conocer qué estrategias de comunicación comercial son las más empleadas por las marcas del sector *fast fashion*.**

- A raíz del estudio de investigación, se ha observado que los formatos de marketing *below the line* - como constataban de buen principio Paloma Díaz y Elsa Martínez y Ana Isabel Vázquez- cada vez tienen más presencia en las empresas de moda rápida. El uso de los eventos especiales, de las colaboraciones con *celebrities* e *influencers*, del escaparatismo y del *merchandising* cada vez es más frecuente por parte de las marcas *fast fashion*, destinando más esfuerzos a los medios convencionales que a la publicidad en sí.
- Las aperturas de nuevas *flagship stores* se han convertido en la estrategia estrella del sector de la *fast fashion*. Reúne todos los perfiles implicados: marca, consumidor, embajador y medio. Esta es una estrategia prácticamente exclusiva de las marcas de moda rápida que, además, también ha sabido encontrar su sitio en las redes sociales y a la vez actuar como herramienta publicitaria.

**Averiguar si las herramientas tradicionales del sector de la moda tienen cabida en el sector *fast fashion*.**

- Aunque se ha visto que las empresas de moda siguen usando los desfiles propiamente dichos, los showrooms y los catálogos, en el caso de las marcas *fast fashion* el uso es distinto. Estas herramientas tradicionales - como indicaba José Luis del Olmo-, no se han extinguido en este sector, sino que se han reinventado, aprovechando el uso de las nuevas tecnologías.

### **Conocer el funcionamiento de las herramientas de comunicación interna empleadas por las marcas de moda rápida.**

- A pesar de que los expertos en la materia, como Paloma Díaz Soloaga, afirman que es prioritario mantener a los trabajadores informados, la realidad es que los trabajadores del sector sienten que sus herramientas de comunicación interna son insuficientes. Además, las herramientas empleadas por el sector de la *fast fashion* son exactamente las mismas que las descritas en el apartado de introducción a la comunicación empresarial, pero sin realmente implementarlas de manera eficaz. No siguen ninguno de los ejemplos citados en el apartado que sí relaciona comunicación e industria de la moda.

### **Investigar cómo la introducción de nuevas tecnologías ha afectado al sector de la moda rápida.**

- La evolución de las nuevas tecnologías, así como la transformación en los hábitos y patrones sociales, han condicionado la evolución de la moda, de sus ciclos productivos y de cómo comunicar todo ello. Esta influencia ha sido total en todos los sectores y ámbitos económicos y sociales, incluso en los patrones de consumo. El sentir la necesidad de adquirir una prenda también se ha transformado, ya que el consumidor necesita saciar esta sed mucho más a menudo y la *fast fashion* ha dado respuesta a ello. Con las redes sociales parece que se pueda tener todo al abasto y las marcas de moda rápida, como comentaba Pedro Mir, han sabido entablar buenas sinergias con ellas.
- Las nuevas tecnologías nos ofrecen nuevas experiencias hasta ahora desconocidas por la mayoría, como seguir un desfile o una inauguración en directo, o creerte que estas en medio de un *showroom* de Zara. Todo ello es evidente que influye a la manera de comunicar de las empresas de moda. Y, en el caso de las marcas de moda rápida, la adopción de caras influyentes como embajadores y la celebración, con ellos, de las nuevas aperturas ha sido el contenido clave de las redes durante el último año y medio.
- A partir de la investigación, se ha podido observar cómo ciertas estrategias que hace unos años se llevaban a cabo en los puntos de venta, ahora se han trasladado a Internet. Ese es el caso de los sorteos o las promociones, que se

han convertido en asiduos en las redes sociales, con la colaboración de *influencers* que los dotan de visibilidad.

**Observar las similitudes y diferencias de las estrategias que emplean las empresas englobadas en el sector que nos ocupa.**

- Existe una tendencia de imitación y de convergencia en el sector de la moda rápida. Las empresas *fast fashion* se imitan mutuamente en términos de comunicación. Mango dejó de desfilarse hace un año, invirtiendo más esfuerzo en sus tiendas y las colaboraciones, tal y como hace Inditex. De la misma forma, Inditex, que hasta hace poco mantenía un silencio mediático, ha acabado accediendo a otras formas de comunicación externa, como el uso de redes sociales o la colaboración con *celebrities* convertidas en embajadores.

**Observar cuáles son las similitudes y las diferencias entre las estrategias seguidas por las empresas de moda rápida y las implementadas en el sector de la moda en general.**

- Pepa Bueno ha hablado de la “hibridación” en el sector de la moda en general. Con ello se refiere a cómo las marcas *fast fashion* han empezado a condicionar las praxis de las marcas de alta costura. La efectividad en las estrategias del sector de la moda rápida, debido a que reciben un feedback inmediato y mantienen una relación constante con sus consumidores, ha provocado cierto miedo en la alta costura. Estas han empezado a cambiar ciertos hábitos como los ciclos productivos o el número de desfiles con tal de agilizar sus procesos y equipararse a las empresas de moda rápida. Por ello, han empezado a utilizar estrategias como el “*see now, buy now*”. Con todo, se puede empezar a observar las similitudes entre las marcas de alta costuras y la moda rápida. Aun así, el primer grupo sigue empleando herramientas como el catálogo, el desfile tradicional o la publicidad en revistas especializadas, que varían en función de la empresa de moda rápida a la que nos dirijamos.

**Conocer el uso de la comunicación que se ha dado en las empresas de moda a lo largo de los años.**

- En cuanto a la evolución de la comunicación en las empresas de moda, se observa que es precisamente el momento en que el término “vender” se convierte en el objetivo de las marcas cuando empiezan a verse con la necesidad de empezar a promocionar sus productos. Primero con el *prêt à porter* y luego, mucho más con la *fast fashion*.
- Se ha podido constatar que el modelo integral planteado por Joan Costa al que nos referíamos en el marco teórico se ha implementado también en las empresas de moda rápida (Costa, 2001:49), ya que estas disponen de departamentos de comunicación que dependen de los mandos directivos. Sin embargo, se ha demostrado cómo esta no cumple una de sus condiciones básicas, contagiar a todos los que formen parte de la empresa de los valores que la misma posee. Como decía Jordi Ventura: “Todos cuantos forman parte de las realidades de la empresa deben tener constantemente en cuenta su función y valor comunicativos” (Ventura, 2001: 163)

## BIBLIOGRAFÍA

- Abruzzese, A. & Barile, N. (2001): *Communifashion: sulla moda, della comunicazione*. Roma: Luca Sossella editore
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Bailey, S. & Baker, J. (2014). *Moda y visual merchandising*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.L.
- Benavides, J (2004). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Capítulo 1: Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Caro, F. & Martínez de Albéniz, V. (2014). *Moda rápida: un modelo que rompe moldes*. Barcelona: IESE.
- Castells, M. (1997). *La Era de la Información. (Vol.1): Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red*. Alianza Editorial.
- Chong, J. L. (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Codina, M. (2004). *Mirando la moda*. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Costa, J. (1992). *Imagen pública, una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación
- Costa, J. (2004). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Capítulo 2: El director de comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- De Urzáiz, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral: una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Editorial San Martín.
- Del Olmo, J.L. & Fondevila, J.F. (2014). *Marketing digital en la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Del Olmo, J.L. (2005). *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Díaz Soloaga, P. (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL

- Díaz Soloaga, P. (2014). *Cómo gestionar marcas de moda*. Madrid: Cie Dossat – InterBrand.
- DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: DIN Impresores.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press
- Garrido, F.J. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Itami, H. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.
- Kreps, G. L. (2ª Edición). *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lannelongue, M-P., (2008). *Los secretos de la moda al descubierto*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington: The Brookings Institution.
- Lucas, M. (1997). *La comunicación en las empresas y organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S. A.
- Madroñero, G. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial. Capítulo 1: El Dircom en el nuevo milenio*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez Caballero, E. & Vázquez Casco, A.I. (2007). *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Martínez, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. (1 ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Matilla, K. (2015). *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña*. Barcelona: Editorial UOC
- Moore, G. (2013). *Promoción de moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL
- Morales, Francisca (2008). *La planificación de la comunicación empresarial. Capítulo 2: La Comunicación Interna*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Muller, R. (2012). *Sales Promotion*. Londres: Ed. Roddy Muller.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios.

- Posner, H. (2011). *Marketing de moda*. Nueva York: Santillana.
- Rogers, E.M (1980). *La comunicación en las organizaciones*. Ed. McGraw-Hill.
- Saviolo, S & Testa, S (2007). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL.
- Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial. Capítulo 4: Plan de Comunicación*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Van Reil, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Ventura, Jordi (2004). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Capítulo 6: Comunicación Corporativa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Villafañe (2001). En *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Weil, Pascale (1992). *La comunicación Global*. Barcelona: Paidós Ibérica

## WEBGRAFÍA

- Aced, Cristina (2009). *Como elaborar el plan de comunicación*. BIC Galicia. Galicia. Recuperado de [http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10\\_planComunicacion\\_cast.pdf](http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf) [Consultado el 12/02/2017]
- Castellano, José María (2000). *Proceso de Internacionalización de Inditex*. Revista Sice. Ministerio de Economía de España. Madrid. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_799\\_209217\\_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209217_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf) [Consultado el 15/04/2017]
- Costa, Joan (2005). *De la comunicación integral al DirCom*. Revista de comunicación latinoamericana Chasqui. Recuperado de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/plan-de-comunicacion-organizacional.pdf> [Consultado el 14/02/2017]
- Costa, Joan (2005). *De la comunicación integral al DirCom. Una historia personal*. Gumilla.org. Recuperado de



<http://www.gumilla.org/files/publications/magazines/Hablemos%20Joan%20Costa%20De%20la%20Comunicacion%20Integrada%20al%20Dircom.pdf> [Consultado el 14/02/2017]

DirCom, Asociación de Directivos de Comunicación (2013). Decálogo del Dircom. Madrid. Recuperado de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf> [Consultado el 20/03/2017]

Enrique, Ana María; Morales, Francisca (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Universitat Autònoma de Barcelona; Facultat de Ciències de la Comunicació - Departament de Comunicació Audiovisual y Publicidad. Bellaterra. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf> [Consultado el 14/02/2017]

Herrera, Gabriela (2007). *¿Vale la pena invertir en comunicación? Risk and Loss Control*. Revista Online Seguridad, Salud y Medio Ambiente, nº2: pág.78. Recuperado de [http://www.risklossperu.com/revista\\_n2/Comunicaci%C3%B3nOrganizacional\\_7.pdf](http://www.risklossperu.com/revista_n2/Comunicaci%C3%B3nOrganizacional_7.pdf) [Consultado el 14/02/2017]

IESE. Business School (2009). *La evolución del concepto “stakeholders” en los escritos de Ed Freeman*. Universidad de Navarra. Navarra. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf) [Consultado el 12/02/2017]

Los diseñadores “made in Spain” marcan tendencia. (2012). Recuperado de [http://www.xn--espaescultura-tnb.es/es/propuestas\\_culturales/los\\_disenadores\\_made\\_in\\_spain\\_marcan\\_tendencia.html](http://www.xn--espaescultura-tnb.es/es/propuestas_culturales/los_disenadores_made_in_spain_marcan_tendencia.html) [Consultado el 27/04/2017]

Mango celebra la inauguración de su nueva flagship store en la exclusiva calle Serrano de Madrid. (2017). Recuperado de [http://press.mango.com/es/mango-celebra-la-inauguracion-de-su-nueva-flagship-store-en-la-exclusiva-calle-serrano-de-madrid\\_13641](http://press.mango.com/es/mango-celebra-la-inauguracion-de-su-nueva-flagship-store-en-la-exclusiva-calle-serrano-de-madrid_13641) [Consultado el 9/05/2017]

## ARTÍCULOS DE REVISTA ELECTRÓNICA

Alonso, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y el Corte Inglés. *Index Comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 5, 1, 77-105. Recuperado el 9 de marzo de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5277295>

Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec Empresarial*, 3, 3, 18-25. Recuperado el 18 de abril de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>.

Castellano, J.M. (2002). El proceso de internacionalización de Inditex. *Revistas ICE*, 799, 209-217. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_799\\_209-217\\_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_799_209-217_877C7FE523D07411BB88F146B03D6706.pdf)

Del Olmo Arriaga, J.L & Fondevila, J.F (2009). La comunicación como herramienta estratégica en la industria de la moda. *Revista de la SEECI*, Nº 18, Marzo, Año XIII, 1-30. Recuperado el 6 de marzo de 2017, de <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2009.18.1-30>

Escolano, C.V & Belso, J.A. (2003). Internacionalización y Pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 27. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/27/ESCOLANO.pdf>

López, M.C. (2012). El impacto ambiental del fast fashion pronta moda. *Arquetipo*, 4, 71-80. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5654048>

Méndez Picazo, M.T (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Ética y economía*, 823, 141-150. Recuperado el 20 de abril de 2017, de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_823\\_141-150\\_ACEADC05BE68EFB8B6136C6A203987AD.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_823_141-150_ACEADC05BE68EFB8B6136C6A203987AD.pdf)

## ARTÍCULOS DE DIARIOS ONLINE

Casero, C. (3 de mayo de 2016). H&M en la Gala del MET o cuando la moda accesible tocó el cielo del lujo. *Vogue*. Recuperado de <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/la-firma-hm-viste-a-ciara-amber-valletta-hailee-steinfeld-y-jennifer-hudson-en-la-gala-del-met-2016/25569> [Consultado el 11/05/2017]

Cinco Días. (3 de octubre de 2016). El 82% de los hogares españoles tienen internet. *Cinco Días*. Recuperado de [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/03/empresas/1475488900\\_003910.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/03/empresas/1475488900_003910.html) [Consultado el 23/04/2017]

Ferrero, C. (3 de marzo de 2017). Esta es la razón por la que las chicas más influyentes de Instagram visten de Mango. *S Moda*. Recuperado de <http://smoda.elpais.com/moda/actualidad/esta-es-la-razon-por-la-que-las-chicas-mas-influyentes-de-instagram-visten-de-mango/> [Consultado el 16/05/2017]

Girela, J. (25 de abril de 2016). Así es como las marcas de lujo quieren venderte ahora sus productos. *GQ Moda*. Recuperado de <http://www.revistagq.com/moda/fashion-news/articulos/nuevas-estrategias-moda-lujo-online/25961> [Consultado el 10/05/2017]

González, V. (23 de febrero de 2016). Tragedia y esperanza: el *fast-fashion* y la Responsabilidad Social Corporativa. *Telva*. Recuperado de <http://www.telva.com/2016/02/18/trabajo/1455800042.html> [Consultado el 15/05/2017]

Infante, E. (2 de noviembre de 2016). Todas las colaboraciones de diseñadores con H&M, ordenadas de peor a mejor. *Vanity Fair*. Recuperado de <http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/disenadores-h-m-karl-lagerfeld-isabel-marant-lanvin-balmain-stella-mc-cartney/21415> [Consultado el 11/05/2017]

Intereconomía.com. (27 de abril de 2016). España, quinto exportador de marca gracias a Zara, Mango, Zara Home y Massimo Dutti. *Intereconomía.com*. Recuperado de <https://intereconomia.com/economia/espana-quinto-exportador-marca-gracias-zara-mango-zara-home-massimo-dutti-20160427-0000/> [Consultado el 20/04/2017]

Luque, S. (6 de marzo de 2016). 'Fast Fashion': algo más que un modelo de negocio en la industria de la moda. *MediaPorter*. Recuperado de <http://www.mediaporter.es/fast-fashion-algo-mas-que-un-modelo-de-negocio-en-la-industria-de-la-moda/> [Consultado el 10/05/2017]

Miranda, B. (2 de mayo de 2015). Inditex sucumbe a la política 'celebrity'. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/loc/2015/05/02/5543cc06ca4741f3378b456d.html> [Consultado el 16/05/2017]

Modaes.es (27 de enero de 2017). H&M acelera el 'fast fashion' y se sube a la ola del 'see now buy now'. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/hm->

[acelera-el-fast-fashion-y-se-suba-a-la-ola-del-see-now-buy-now.html](http://www.modaes.es/back-stage/20160225/la-moda-hace-zapping-el-sector-incrementa-su-inversion-en-publicidad-un-12-en-2015.html) [Consultado el 10/05/2017]

Modaes.es (25 de Febrero de 2016). La moda hace 'zapping': el sector incrementa su inversión en publicidad un 12% en 2015. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/back-stage/20160225/la-moda-hace-zapping-el-sector-incrementa-su-inversion-en-publicidad-un-12-en-2015.html> [Consultado el 03/04/2017]

Patiño, A. (2 de febrero de 2016). Los "Fashion Influencers" y el poder del Social Media. *El Economista*. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/blogs/empresamientos/?tag=ana-patino> [Consultado el 12/05/2017]

Pozzi, S. (1 de febrero de 2017). Facebook triplica el beneficio anual. *El País*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2017/02/01/actualidad/1485962762\\_174232.html](http://economia.elpais.com/economia/2017/02/01/actualidad/1485962762_174232.html) [Consultado el 15/03/2017]

Ramírez, N. (18 de enero de 2016). Adiós desfiles, adiós catálogo: Mango sucumbe (del todo) a la moda rápida. *S Moda*. Recuperado de <http://smoda.elpais.com/moda/adios-desfiles-adios-catalogo-por-que-mango-sucumbe-del-todo-a-la-moda-rapida/> [Consultado el 11/05/2017]

Santos, D. (12 de septiembre de 2014). [Topshop presenta una selección de su colección en Facebook antes que en la pasarela](https://fashionunited.es/noticias/moda/topshop-presenta-una-seleccion-de-su-coleccion-en-facebook-antes-que-en-la-pasarela/2014091219686). *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.es/noticias/moda/topshop-presenta-una-seleccion-de-su-coleccion-en-facebook-antes-que-en-la-pasarela/2014091219686> [Consultado el 11/05/2017]

Tapia, G. (26 de febrero de 2016). BBFW, una puerta a la internacionalización para las empresas de moda nupcial. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/catalunya/2016/02/26/56d018e622601d6b218b45dd.html> [Consultado el 17/04/2017]

Tejo, L. (3 de octubre de 2014). Las firmas de moda, nuevos mecenas. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/yodona/2014/10/03/53f4abaa22601de05d8b457f.html> [Consultado el 06/05/2017]

Vázquez, A. (4 de enero de 2017). Todas las cosas que Zara nunca ha tenido que hacer. *Vanity Fair*. Recuperado de <http://www.revistavanityfair.es/moda/articulos/todas-las-cosas-que-zara-nunca-ha-hecho/23303> [Consultado el 11/05/2017]

## INFORMES

Acotex. (2015). El comercio textil en cifras. Recuperado de [http://www.acotex.org/documentacion/news\\_160525\\_el\\_comercio\\_textil\\_2015.pdf](http://www.acotex.org/documentacion/news_160525_el_comercio_textil_2015.pdf) [Consultado el 26/04/2017]

CESCE. (2016). Informe sectorial de la economía española: sector textil. Recuperado de <http://www.informesectorialcesce.com/informes/8-textil/html5forpc.html?page=0> [Consultado el 25/04/2017]

Greenpeace. (2012). Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/detox.pdf> [Consultado el 10/05/2017]

Modaes.es. (2015). Barómetro Vente-Privée.com- Modaes.es de empresas de moda en España 2015. Recuperado de [http://www.acotex.org/documentacion/2015\\_barometro\\_empresas\\_moda\\_modaes.pdf](http://www.acotex.org/documentacion/2015_barometro_empresas_moda_modaes.pdf) [Consultado el 26/04/2017]

Observatorio de la Moda Española. (2016). El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Recuperado de <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf> [Consultado el 30/04/2017]

## TESIS DOCTORALES

Rivera, J.J. (2015). *La Responsabilidad Social Corporativa de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor: un estudio del sector moda rápida* (Tesis doctoral). Universitat de València: Valencia. Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/50791/Jos%C3%A9%20Javier%20Rivera%20PHD%20Completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

VILLENA, Eduardo. (2013). *La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga: Málaga. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10630/5804> [Consultado el 23/03/2017]

## ANEXOS

### 1. MODELO 1:

#### MODELO DE CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

- ¿Cuáles son las herramientas por las cuales la empresa se comunica con sus trabajadores? Ejemplo: tableros de anuncios, publicaciones periódicas, vídeos promocionales, folletos, intranet, carteles, guía práctica de la empresa, noticias internas
- ¿Conocéis a los directivos de vuestra empresa? ¿Se organizan visitas a los puntos de venta para potenciar la relación directivos-trabajadores?
- ¿Conocéis perfectamente las instalaciones de vuestro punto de venta? ¿Y de la empresa en general? Ejemplo: visitas a la sede central, almacenes...
- ¿Y cómo os comunicáis o de qué herramientas disponéis para comunicaros con la empresa y los directivos? Ejemplo: reuniones periódicas, teléfonos internos, jornadas de despachos abiertos, contactos de correo electrónico entre trabajadores y directivos, entrevistas personalizadas...
- ¿Tenéis voz y voto en las decisiones de la empresa? Es decir, ¿hay algún sistema de participación por el cual manifestáis vuestra opinión en relación a las acciones que lleva a cabo la empresa? Ejemplo: encuestas, sistemas de sugerencias (buzón, cartas al director)
- ¿Qué herramientas tenéis para comunicaros entre los mismos trabajadores?
- ¿Se organizan eventos (cenas, comidas, jornadas) en los que se potencia la relación entre trabajadores? ¿Qué tipo de eventos? ¿Cómo se desarrollan? (Invitaciones, detalles, regalos...)
- ¿Consideráis que los sistemas de comunicación empleados por la empresa son efectivos? ¿Qué mejoraríais?
- ¿Se os facilitó algún manual de bienvenida o se os dotó de formación previa al ser contratados por esta empresa? ¿Disponéis de manuales de instrucciones o de comportamiento para saber cómo actuar en ciertos casos? Ejemplo: instrucciones sobre cómo manejar las cajas, hacer el recuento de dinero, etc.
- ¿Se os ofrecen cursos de formación pagados por la misma empresa? ¿De qué tipo? Ejemplo: Nuevas tecnologías, Visual Merchandising, Estilismo...
- ¿Tenéis posibilidad de ascender dentro de la empresa? ¿En qué condiciones?
- ¿Tenéis privilegios por formar parte de esta empresa? ¿Qué tipo de ellos? ¿Consideráis que el sistema de motivación que se usa es efectivo?

- ¿Os sentís orgullosos de pertenecer a esta empresa? Del 1 al 10, ¿cuánto? ¿Por qué motivos?
- ¿Sentís que conocéis la empresa al 100%? ¿Qué medidas se toman para informaros sobre las acciones, las estrategias, los cambios, etc., que lleva a cabo la empresa? (¿Sesiones informativas...?) ¿Se ha dado algún caso en el que se ha generado un rumor al faltar información sobre alguna acción? ¿Cómo se ha gestionado?
- ¿Os encontráis con crisis a menudo? Por ejemplo, robos, personas que se quejan por mal servicio, prendas en mal estado, devoluciones caducadas... ¿Existe algún protocolo a seguir en estos casos? ¿Se informa a los empleados de cómo gestionar estas “crisis”?

## 2. MODELO 2:

### MODELO DE CUESTIONARIO PARA LOS EXPERTOS:

- ¿Cómo definirías moda rápida? ¿Con qué criterios?
- ¿Qué empresas presentes en España cumplirían con estos cánones?
- ¿Qué importancia dan las marcas *fast fashion* a la ubicación de sus tiendas? ¿Podrías citar un ejemplo de marca que utiliza la ubicación y la arquitectura como seña de identidad?
- ¿A nivel comercial, que herramientas comunicativas usa el sector de la moda específicamente? (Redes Sociales, Catálogo, la Pasarela o Desfile, Showroom, etc.)
- ¿El uso de los catálogos se ha extinguido? Si no es así, ¿de qué manera han influenciado las redes sociales?
- ¿En qué lugar quedan las webs corporativas?
- ¿El sector de la moda apuesta más por publicidad en medios convencionales – tele, redes, revistas- o por medios no convencionales- patrocinios, eventos especiales?
- ¿Crees que las colecciones promocionadas por celebrities en las marcas *fast fashion* tienen la repercusión esperada?
- ¿Por qué la moda rápida no desfila?
- ¿Cómo logran crear *branding*?
- ¿La relación con los medios en este sector es la misma que en cualquier otro o presenta otras características?
- Y, ¿refiriéndonos a publicity?
- ¿Existen herramientas específicas en este sector en cuestión de comunicación interna?
- ¿Cuál es la misión de las empresas de moda rápida? ¿Qué quieren transmitir? ¿Lo consiguen?
- ¿Apuestan por la RSC?
- ¿Cuáles pueden ser los principales motivos de crisis?

### 3. ENTREVISTAS REALIZADAS POR CORREO:

#### Jesús Vilaseca:

**¿Qué importancia dan las marcas *fast fashion* a la ubicación de sus tiendas?**

**¿Podrías citar un ejemplo de marca que utiliza la ubicación y la arquitectura como seña de identidad?** Mucha!! Aunque la ubicación depende un poco del poder

económico de la marca para acceder a determinado local incluso en los centros comerciales se paga más dinero por determinada ubicación. Siempre hay un equipo de interiorismo detrás que diseña todo desde el mobiliario donde se expone la ropa, suelos, iluminación. Muchas veces sabemos de qué tienda se trata sin necesidad de ver el nombre. Cada una tiene su propia arquitectura que la define, y se va modificando con las tendencias cada cierto tiempo. En unos años hemos pasado de tiendas oscuras y cargadas de elementos a la claridad, la luz y el minimalismo extremo. Mostrar el máximo al exterior para captar la atención del cliente aún antes de que haya entrado. El ejemplo más claro de esto es Zara que prácticamente tiene fachadas de cristal y todos sus escaparates permiten cada vez más ver lo que ocurre en el interior.

**¿Qué importancia dan a sus escaparates? Cuáles son sus fórmulas de escaparatismo?** Al igual que en el caso anterior, cada marca da una importancia

distinta a sus escaparates. También en su presupuesto y en lo que quieren mostrar. Los hay muy conceptuales (Zara, Mango, Uterqüe), otros que recrean auténticas escenografías (Massimo Dutti, desigual) y otras marcas que al final solo están interesadas en mostrar claramente el producto (H&M, C&A, Primark), en muchas de ellas el mayor atractivo además del diseño suele ser el bajo precio.

**¿Las marcas de *fast fashion* hacen uso de herramientas del mundo de la moda como podrían ser: los catálogos, el *showroom* o el *desfile*?** Porque cree que hacen

o no hacen uso de estas herramientas? Cada vez se editan menos catálogos en papel. Algunas marcas participan en pasarelas importantes (desigual, mango). Y casi todas hacen uso de showroom para presentar sus colecciones sobretodo en cambios de temporada o campañas importantes a la prensa especializada. Además de algunos anuncios en televisión sobre todo en navidad, marquesinas de autobuses, metro. Es una forma fácil y rápida de llegar a todo el mundo que además son sus clientes potenciales ya que suelen remarcar que venden moda a precios muy asequibles. Y crean la necesidad de acudir al punto de venta a conseguir el "chollo" que además es tendencia.



**¿Crees que las colecciones promocionadas por Celebrities en las marcas *fast fashion* tienen la repercusión esperada?** o las ventas no se alteran lleve quien lleve el nombre de la colección? Desde luego es muy importante, hay marcas que repiten un año tras otro con una determinada celebrity ya que eso lleva al imaginario colectivo a pensar que esa prenda que lleva esa persona es de gran calidad y juegan con el deseo de querer parecerse a él o ella. Así como la aparición en un photocall o una revista de una determinada prenda llevada por un famoso puede hacer que se agote en pocos días.

**Por último, ¿qué uso dan a las redes sociales? ¿Para que las utilizan y cómo?**

Cada empresa tiene su política en ese aspecto y un departamento de marketing detrás. Yo puedo hablar de la mía que es la que conozco. Usan la pertenencia al club como un arma de persuasión con una tarjeta que te hacen en la tienda para acumular puntos, eso les da cada vez una red de difusión más grande con mensajes, promociones, concursos en instagram con la creación de hashtags. Dan mucha importancia a bloggers dejándoles elegir prendas para crear sus propios looks a cambio de difundirlos entre sus followers sobretodo eligen a los que tienen un perfil de compradores más potenciales de la marca y cumplan el target.

**Cristina Pérez:**

**¿Cuáles son las herramientas por las cuales la empresa se comunica con sus trabajadores? Ejemplo: tableros de anuncios, publicaciones periódicas, vídeos promocionales, folletos, intranet, carteles, guía práctica de la empresa, noticias internas**

La empresa se comunica a sus trabajadores a través de INET, una app móvil pensada por y para los empleados del grupo INDITEX. Además día a día los encargados de cada tienda informan a sus empleados de las novedades, de información de los e-mails recibidos de central y de los asuntos importantes que hay que tener en cuenta día a día.

**¿Conocéis a los directivos de vuestra empresa? ¿Se organizan visitas a los puntos de venta para potenciar la relación directivos-trabajadores?**

Conocemos al director de tienda, ya que recibimos visitas a menudo.

**¿Qué herramientas tenéis para comunicaros entre los mismos trabajadores?**

Entre Los mismos trabajadores nos comunicamos vía e-mail, vía móvil o cara a cara, que es más efectivo.

**¿Se organizan eventos (cenas, comidas, jornadas) en los que se potencia la relación entre trabajadores? ¿Qué tipo de eventos? ¿Cómo se desarrollan? (Invitaciones, detalles, regalos...)**

No.

**¿Se os facilitó algún manual de bienvenida o se os dotó de formación previa al ser contratados por esta empresa? ¿Disponéis de manuales de instrucciones o de comportamiento para saber cómo actuar en ciertos casos? Ejemplo: instrucciones sobre cómo manejar las cajas, hacer el recuento de dinero, etc.**

Sí, de manuales de información, de los mismos trabajadores y del encargado que en todo momento se facilita la bienvenida en la empresa.

**¿Tenéis privilegios por formar parte de esta empresa? ¿Qué tipo de ellos? ¿Consideráis que el sistema de motivación que se usa es efectivo?**

Sí, tenemos descuento de un 25% en todo el grupo INDITEX, con la tarjeta Affinity Card y algún que otro descuento en algún seguro de salud.

**¿Se emplean diferentes estrategias en periodos de rebajas? ¿Qué tipo de estrategias?**

Si, en épocas de rebajas, campañas de navidad, Black Friday, el 20%, la empresa estudia y se gestiona para saber potenciar sus grandes productos, los más vendidos.

Se facilita al cliente en todo momento para que le sea fácil encontrar el producto y saber sacar el máximo partido de ello.

Se hace una lista de todo lo más vendido, en la tienda de cada sector, de los meses anteriores. Y una vez todo controlado, se elaboran mesas, decoración con todo aquello que al cliente le gusta más.

En etapa de Rebajas, se clasifica todo por clase i tipo de productos, para que el cliente lo tenga todo a mano. Pero siempre sin perder la coordinación y la buena presentación, que es lo que más gusta, ver todo bien ordenado y coordinado.

**¿Conocéis el uso que la empresa hace de los medios sociales? Ejemplo: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram... ¿Qué opináis sobre este uso?**

Vía Facebook e Instagram. Creo que está bastante bien, porque informa y enseña al cliente de forma amena de sus nuevas colecciones, promociones, nuevas aperturas...

**Cristina Rodríguez:**

**¿Cuáles son las herramientas por las cuales la empresa se comunica con sus trabajadores? Ejemplo: tableros de anuncios, publicaciones periódicas, vídeos promocionales, folletos, intranet, carteles, guía práctica de la empresa, noticias internas**

En H&M contamos con una gran cantidad de tableros de anuncios donde se comunica desde los horarios de los empleados hasta vacantes y oportunidades en otros puntos de España. También debemos ver vídeos explicativos cuando se da alguna novedad vía una aplicación interna de la empresa.

**¿Conocéis a los directivos de vuestra empresa? ¿Se organizan visitas a los puntos de venta para potenciar la relación directivos-trabajadores?**

No conozco a los directivos de la empresa. Conozco a los department managers y al store manager de la tienda en que trabajo, pero no conozco a los superiores de éstos. Es cierto que a veces hemos recibido visitas de responsables de H&M España y es posible que también de alguien superior, pero no recuerdo con exactitud.

**¿Conocéis perfectamente las instalaciones de vuestro punto de venta? ¿Y de la empresa en general? Ejemplo: visitas a la sede central, almacenes...**

Conozco perfectamente las instalaciones de la tienda en que trabajo, incluyendo la tienda en si y los stocks de los cuales disponemos. No conozco ninguna instalación más allá de mi tienda.

**¿Y cómo os comunicáis o de qué herramientas disponéis para comunicaros con la empresa y los directivos? Ejemplo: reuniones periódicas, teléfonos internos, jornadas de despachos abiertos, contactos de correo electrónico entre trabajadores y directivos, entrevistas personalizadas...**

Nunca he necesitado comunicarme con ningún directivo, pero en el caso de que tuviera que hacerlo lo consultaría antes con mi responsable (mi department manager) e imagino que él me orientaría.

**¿Tenéis voz y voto en las decisiones de la empresa? Es decir, ¿hay algún sistema de participación por el cual manifestáis vuestra opinión en relación a las acciones que lleva a cabo la empresa? Ejemplo: encuestas, sistemas de sugerencias ( buzón, cartas al director)**

Hay encuestas internas que se hacen a todos los trabajadores de la empresa en que tenemos campos para rellenar con sugerencias, opiniones y demás.

**¿Qué herramientas tenéis para comunicaros entre los mismos trabajadores?**

Normalmente nos comunicamos directamente en tienda, en persona.

**¿Se organizan eventos (cenas, comidas, jornadas) en los que se potencia la relación entre trabajadores? ¿Qué tipo de eventos? ¿Cómo se desarrollan? (Invitaciones, detalles, regalos...)**

En el año que he estado trabajando en esta empresa se han organizado varias cenas y en una ocasión una salida a un parque temático. Suelen ser eventos informales que organizamos los mismos trabajadores y los asistentes suelen ser los de la misma tienda.

**¿Consideráis que los sistemas de comunicación empleados por la empresa son efectivos? ¿Qué mejoraríais?**

Creo que H&M utiliza los sistemas de comunicación bastante bien. Es una empresa que factura mucho y puede permitirse invertir grandes cantidades en comunicación.

**¿Se os facilitó algún manual de bienvenida o se os dotó de formación previa al ser contratados por esta empresa? ¿Disponéis de manuales de instrucciones o de comportamiento para saber cómo actuar en ciertos casos? Ejemplo: instrucciones sobre cómo manejar las cajas, hacer el recuento de dinero, etc.**

Al empezar a trabajar en la empresa, las primeras semanas se nos asigna una persona para formarnos. Será quien nos explique el funcionamiento de la tienda, nos enseñe cómo funcionan las cajas y cualquier tipo de información que necesitemos para hacer bien nuestro trabajo.

**¿Se os ofrecen cursos de formación pagados por la misma empresa? ¿De qué tipo? Ejemplo: Nuevas tecnologías, Visual Merchandising, Estilismo...**

Contamos con una aplicación de desarrollo interno en que tenemos “cursos” online (vídeos explicativos). Hay desde formación para hablar inglés con el cliente, formación para visual merchandising, garment care, store operation...

**¿Tenéis posibilidad de ascender dentro de la empresa? ¿En qué condiciones?**

Sí, H&M promueve el crecimiento dentro de la empresa. Es bastante habitual que los department manager hayan sido antes sales advisor, de manera que con experiencia y formación es posible ascender. Desconozco las condiciones.

**¿Tenéis privilegios por formar parte de esta empresa? ¿Qué tipo de ellos? ¿Consideráis que el sistema de motivación que se usa es efectivo?**

Sí, contamos con una staffcard que nos beneficia con descuentos.

**¿Os sentís orgullosos de pertenecer a esta empresa? Del 1 al 10, ¿cuánto? ¿Por qué motivos?**

Siempre se me han adaptado los horarios para poder combinarlos con mis estudios sin problema. Es un lugar donde siempre me han escuchado, donde te resuelven los problemas con facilidad y donde se esfuerzan por que todos nos sintamos acogidos e integrados. También me gusta el hecho de que es una empresa un poco más sostenible respecto a otras (no sé hasta qué nivel), me parece genial que se beneficie al cliente con descuentos siempre que traigan ropa para reciclar.

**¿Sentís que conocéis la empresa al 100%? ¿Qué medidas se toman para informaros sobre las acciones, las estrategias, los cambios, etc, que lleva a cabo la empresa? (¿Sesiones informativas...?) ¿Se ha dado algún caso en el que se ha generado un rumor al faltar información sobre alguna acción? ¿Cómo se ha gestionado?**

Para nada. Siento que conozco mi tienda, pero no la empresa. Cada mañana se hacen meetings informativos donde se explican los objetivos del día, si ha habido algún cambio, nuevas promociones... Si se ha dado algún rumor, cosa que desconozco, estoy segura de que se habrá hablado con la store manager para resolverlo.

**¿Os encontráis con crisis a menudo? Por ejemplo, robos, personas que se quejan por mal servicio, prendas en mal estado, devoluciones caducadas... ¿Existe algún protocolo a seguir en estos casos? ¿Se informa a los empleados de cómo gestionar estas “crisis”?**

Es frecuente encontrarse con robos. En estos casos, si alguno de los empleados de la tienda vemos como alguien está robando algo, tenemos que comunicarlo a alguien de seguridad, serán ellos quien se encarguen de resolverlo. También puede darse que encontremos prendas manchadas, en la mayoría de los casos, de maquillaje. Si esto ocurre, retiramos la prenda y la etiquetamos escribiendo el defecto que tiene.

## **COMUNICACIÓN COMERCIAL**

**¿Conocéis las formas en las que la empresa se da a conocer?**

H&M es una empresa enorme, se da a conocer de todas las formas posibles. Hay anuncios televisivos, aparece bastante publicidad en redes sociales...

**¿Por qué vías se publicita vuestra empresa?**

Televisión, redes sociales, en las pantallas de las paradas de autobús o de las estaciones de tren y metro...

**¿Habéis notado algún cambio en los últimos años en relación a vuestra empresa?**

**¿Cuáles? ¿Alguno concierne la comunicación?**

Lo desconozco.

**¿Se emplean diferentes estrategias en periodos de rebajas? ¿Qué tipo de estrategias?**

En periodos de rebajas he notado que hay mucha más publicidad, anunciando la fecha en que este periodo empieza, después con las segundas rebajas...

**¿La organización del punto de venta responde a alguna estrategia? ¿Qué se busca? ¿Quién la decide? Especialistas externos, empleados... ¿Se informa a los empleados de la misma?**

Lo desconozco, aunque según tengo entendido, hay un modelo estándar de organización de los puntos de venta de la empresa, adaptable a cada punto de venta en específico. Las adaptaciones de cada punto de venta las realizará el store manager junto con los department managers, que lo comunicarán a los sales advisor.

**¿Conocéis el uso que la empresa hace de los medios sociales? Ejemplo: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram... ¿Qué opináis sobre este uso?**

H&M es una empresa que se muestra muy activa siempre en redes sociales. Me parece bien ya que da a conocer las promociones actuales, informa sobre los valores de la empresa (conscious) y también es una buena manera de descubrir qué productos hay en tienda con las publicaciones con fotografías y demás sobre las campañas que se hacen.

## **Brian Espinar**

**¿Cuáles son las herramientas por las cuales la empresa se comunica con sus trabajadores? Ejemplo: tableros de anuncios, publicaciones periódicas, vídeos promocionales, folletos, intranet, carteles, guía práctica de la empresa, noticias internas**

La principal herramienta de comunicación a nivel global de empresa es la Intranet, una aplicación llamada "INET" por el cual los empleados disponemos de usuario y contraseña fija durante el periodo que estemos contratados. En este perfil sale información personal y asociada a la cadena con la que estás contratado en mi caso es Zara y dentro de esta app observamos diferentes pestañas como por ejemplo:

Noticias (Referentes a todo el grupo Inditex )

Revista IN (con publicaciones a nivel mundial )

Área Personal ( Datos personales, datos económicos y CV

Beneficios ( Tablón de anuncios ( empleados publican objetos para vender o comprar ) Mas x Menos son puntos o cupones canjeables con descuentos para muchas marcas, Descuento de empleados, InHealth hace referencia a la salud

Solidarios ( Todos los aportes beneficios sociales en el cual los empleados podemos ayudar y donar voluntariamente

Mi tienda ( Información del día a día , buzón de ideas, chat online, comunidad

Formación (Cursos de idiomas gratuitos, Intransit, es un proyecto para hacer intercambios internacionales entre empleados de la misma cadena.

Moda (Información detallada sobre la imagen del merchandising, wikimoda entra todo el vocabulario del mundo del retail y dentro de la tienda.

Sobre nosotros ( Mundo Inditex, 100% responsables con el medio ambiente

Contacto ( políticas de uso )

**¿Conocéis a los directivos de vuestra empresa? ¿Se organizan visitas a los puntos de venta para potenciar la relación directivos-trabajadores?**

Por norma general los jefes de zona suelen reunirse cada X tiempo con los directores/as. En el caso de no venir, cada semana siempre hay comunicación detallando el día a día en tienda para poder mejorar tanto el rendimiento como la comunicación interna.



**¿Conocéis perfectamente las instalaciones de vuestro punto de venta? ¿Y de la empresa en general? Ejemplo: visitas a la sede central, almacenes...**

Todos los empleados tenemos que conocernos a fondo cada rincón de la tienda ya que es importante saber dónde están señalizados los puntos de salidas de emergencia, etc.

Todos los empleados realizamos un curso de prevención de riesgos laborales que dura aproximadamente 2 horas vía online. Los empleados que van a ser formados para un cargo superior de mucha importancia suelen llevarlos a central para conocer las instalaciones y el movimiento que realizan desde el centro logístico hasta el punto de comercialización. El resto de empleados no suele rotar muchas veces para conocer otros almacenes de otros establecimientos ya que la mayoría son muy parecidos.

**¿Y cómo os comunicáis o de qué herramientas disponéis para comunicaros con la empresa y los directivos? Ejemplo: reuniones periódicas, teléfonos internos, jornadas de despachos abiertos, contactos de correo electrónico entre trabajadores y directivos, entrevistas personalizadas**

Para la comunicación con directivos siempre disponemos de correos electrónicos o números de teléfonos centrales siempre y cuando nos haya facilitado nuestra directora/or de tienda ya que debemos respetar el orden de jerarquía e ir preguntado poco a poco. Se puede tener contacto vía telefónica o a través de video llamadas desde algún centro logístico más cercano ya que disponen de estas herramientas tecnológicas todo instalado

**¿Tenéis voz y voto en las decisiones de la empresa? Es decir, ¿hay algún sistema de participación por el cual manifestáis vuestra opinión en relación a las acciones que lleva a cabo la empresa? Ejemplo: encuestas, sistemas de sugerencias ( buzón, cartas al director)**

En la empresa cada trabajador tiene derecho a dar su opinión y por ello disponemos de un buzón en el cual anónimamente podemos describir o dar ideas para mejorar el funcionamiento de la tienda. Por otro lado la empresa cuenta con la ayuda de UGT, algunas empleadas ayudan íntegramente con la asociación y estamos al día a día a través de los flyers que ponen en los tableros de la tienda o incluso a través de "Whatsapp" un grupo creado por UGT administrado por 2 empleadas de la empresa que trabajan para la asociación y nos recuerdan todas las cosas

importantes y de gran valor para que el empleado se mantenga informado de todos sus derechos como trabajador.

**¿Qué herramientas tenéis para comunicaros entre los mismos trabajadores?**

Nos comunicamos a través del chat de la “INET” mencionada anteriormente o a través del grupo de tienda creado en whatsapp de tal manera que tenemos 2 grupos uno de UGT y otro personal.

**¿Se organizan eventos (cenas, comidas, jornadas) en los que se potencia la relación entre trabajadores? ¿Qué tipo de eventos? ¿Cómo se desarrollan? (Invitaciones, detalles, regalos...)**

Por norma general la empresa cuando realizan algún proyecto para mejorar la actitud positiva de los trabajadores, comunica a todos los directores/as de tiendas a realizar algún tipo de evento puntual con desayunos y en el cual todos podemos expresarnos libremente desde el respeto para dar nuestra opinión. Las cenas de empresa las organizan los propios empleados con ayuda de los directores/as para hacer mejorar y potenciar la relación global.

**¿Consideráis que los sistemas de comunicación empleados por la empresa son efectivos? ¿Qué mejoraríais?**

Desde mi punto de vista son muy efectivos y en cualquier caso siempre obtenemos respuesta tanto sea positiva o negativa para nosotros, ya que es importante tener el “feedback” en todo momento.

**¿Se os facilitó algún manual de bienvenida o se os dotó de formación previa al ser contratados por esta empresa? ¿Disponéis de manuales de instrucciones o de comportamiento para saber cómo actuar en ciertos casos? Ejemplo: instrucciones sobre cómo manejar las cajas, hacer el recuento de dinero, etc.**

Todos los empleados antes de empezar a trabajar tenemos que pasar un curso de prevención de riesgos laborales que dura aproximadamente 2 horas en el cual se evalúa al empleado para que tenga conocimiento de todo momento de las actividades que puede realizar en tienda, almacén o caja. Una vez dentro si tu función es la de cajero/a te dan un manual con el funcionamiento y el orden que has de seguir para vender delante del cliente.

**¿Se os ofrecen cursos de formación pagados por la misma empresa? ¿De qué tipo? Ejemplo: Nuevas tecnologías, Visual Merchandising, Estilismo...**

Las formaciones que realiza la empresa son gratuitas ya que si un empleado va a ocupar un puesto de responsabilidad por norma general lo suelen trasladar a varias tiendas para que pueda formarse al detalle.

**¿Tenéis posibilidad de ascender dentro de la empresa? ¿En qué condiciones?**

Esta multinacional es muy grande y en mi opinión con todo el tiempo que llevo si hay muchas opciones de ascender siempre y cuando seas una persona con muy buena actitud, responsable y tengas nociones para desempeñar bien el puesto de trabajo. Las condiciones al principio quizás no son muy buenas ya que pueden decirte que estarás varios meses en formación sin cobrar un plus. Cuando llevas tiempo desempeñando esta función algunas veces siguen sin darte alguna explicación de si oficialmente te dan el cargo o no y puedes estar intrigado o quizás puede bajar tu nivel del trabajo por esta acción.

**¿Tenéis privilegios por formar parte de esta empresa? ¿Qué tipo de ellos?**  
**¿Consideráis que el sistema de motivación que se usa es efectivo?**

Tenemos un 25% de descuento de empleado por trabajar con la empresa, y este descuento se realiza a todas las cadenas del grupo no tan solo para la cadena que trabajas, también con la tarjeta de descuento podemos aplazar los pagos sin comisiones. Tenemos una ayuda llamada “retribución flexible” consiste en ayuda para comprar tarjetas de transporte, ticket restaurante y seguro médico. Los empleados nos podemos ahorrar al año mucho con estas ayudas. En la “INET” hay cupones de descuento dentro de la pestaña beneficios “MasxMenos”, hay muchas empresas externas asociadas a esta aplicación.

**¿Os sentís orgullosos de pertenecer a esta empresa? Del 1 al 10, ¿cuánto?**  
**¿Por qué motivos?**

Desde mi punto de vista ya que formo para de la empresa Zara más de 7 años mi puntuación es de un 8 ya que a modo personal se me ha ido valorando en todo momento. Yo me he hecho respetar con el trabajo realizado y por parte de la empresa ha respetado en todo momento mis decisiones y han visto todos los esfuerzos que he puesto en ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.

**¿Sentís que conocéis la empresa al 100%? ¿Qué medidas se toman para informaros sobre las acciones, las estrategias, los cambios, etc, que lleva a cabo la empresa? (Sesiones informativas...?) ¿Se ha dado algún caso en el que se ha generado un rumor al faltar información sobre alguna acción?**  
**¿Cómo se ha gestionado?**

Todas las mañanas hacemos las reuniones del “Buenos Días” donde comentamos las novedades a nivel merchandising y a nivel de administración. Y por las noches si hay temas importantes de los que hablar y que todos los empleados han de saber se suelen hacer otras reuniones antes de que acabe nuestra jornada laboral. En momentos puntuales por temas de comunicación han quedado dudas por aclarar pero se resuelven hablando con los empleados a diario y ver qué sucede o que problemas surgen para tal de solventarlos lo mejor posible.

**¿Os encontráis con crisis a menudo? Por ejemplo, robos, personas que se quejan por mal servicio, prendas en mal estado, devoluciones caducadas... ¿Existe algún protocolo a seguir en estos casos? ¿Se informa a los empleados de cómo gestionar estas “crisis”?**

Los empleados tenemos toda la información al respecto para identificar las prendas en mal estado, cual es el protocolo a seguir y toda la información que le hemos de dar al cliente respecto a las devoluciones. Pero todo el tema relacionado a Taras o mal servicio lo lleva directamente el director/a de tienda, por normal general un empleado sin cargo no tiene que dar explicaciones al cliente ya que no tiene autorización siempre se pasa el caso en particular a sus superiores que saben al detalle cómo actuar ante esos casos.

## **COMUNICACIÓN COMERCIAL**

**¿Conocéis las formas en las que la empresa se da a conocer?**

Inditex es una multinacional que no dispone de un departamento de marketing ni de publicidad. Últimamente utiliza las aplicaciones más de moda como Facebook o instagram pero no lo hace en Televisión o en la vía pública ya que es una de las marcas más consolidadas y más reconocidas a nivel mundial.

**¿Por qué vías se publicita vuestra empresa?**

A través de Redes sociales por norma general y de sus páginas webs.

**¿Habéis notado algún cambio en los últimos años en relación a vuestra empresa? ¿Cuáles? ¿Alguno concierne la comunicación?**

Hemos notado la baja afluencia de personal en los establecimientos, pero por otra parte han invertido en nuevos locales o en reaperturas convirtiéndolas más grandes y esto conlleva a la contratación nueva de personal.

**¿Se emplean diferentes estrategias en periodos de rebajas? ¿Qué tipo de estrategias?**

Todas las rebajas solemos utilizar las mismas estrategias siempre y cuando vayan acorde a la temporada y lo que el cliente demande más por la localización geográfica. Los medios de comunicación siempre son iguales y la manera de presentarlo al cliente no varía.

**¿La organización del punto de venta responde a alguna estrategia? ¿Qué se busca? ¿Quién la decide? Especialistas externos, empleados... ¿Se informa a los empleados de la misma?**

El director/a de la tienda es el responsable global de todo el establecimiento y es el organizador de todos los puntos. A través de comunicación interna con central llegan a un acuerdo para organizar el mes de una manera u otra ya que hay que superar diversos objetivos y esto lo lleva todo el responsable general de la tienda. Todos estos cambios son informados a los empleados. Normalmente suele organizarse de manera que cada punto de la tienda esté cubierto y que el cliente puede encontrar a algún empleado disponible en la zona.

**¿Conocéis el uso que la empresa hace de los medios sociales? Ejemplo: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram... ¿Qué opináis sobre este uso?**

En la era moderna son importantes las herramientas y el uso de las redes sociales, opino que es fundamental la ayuda de aplicaciones como Facebook, instagram, twitter. Los clientes están cada día en contacto por estas redes e incluso dar “feedback” interactivo y opinión libre de los pensamientos de los consumidores.